

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

FANI VRANKOVIĆ

**ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVNO PLANSKA ELABORACIJA NOVE  
PODUZETNIČKE IDEJE NA PRIMJERU RESTORANA  
ZA DJECU**

Split, Studeni, 2019.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**Predmet:** UPRAVLJANJE PODUZETNIČKIM PROJEKTIMA

## **ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Fani Vranković

**Naslov rada:** Poslovno planska elaboracija nove poduzetničke ideje na primjeru  
restorana za djecu

**Mentor:** Mr.sc Ivona Jukić, v.pred.

Split, Studeni, 2019.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY.....	2
1.UVOD.....	3
1.1. Predmet rada.....	3
1.2. Cilj i svrha rada.....	3
1.3. Struktura i metode istraživanja.....	4
2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO.....	5
2.1.Poduzetništvo kroz povijest.....	6
2.2. Definicije poduzetništva kroz povijest.....	6
2.3. Poduzetnik.....	8
2.4. Ključne poduzetničke osobine.....	9
2.5. Karakteristike uspješnih poduzetnika.....	13
2.5.1. Poduzetništvo i preuzimanje rizika.....	14
2.5.2.Poduzetništvo i motivacija novcem.....	16
2.6. Tipovi poduzetništva.....	17
3.ULOGA I VAŽNOST PODUZETNIČKOG PROJEKTA U REALIZACIJI IDEJE.....	19
3.1. Definicija poslovnih planova.....	20
3.1.1 Elementi poslovnog plana.....	20
3.1.2. Vrste planova.....	21
3.2. Važnost planiranja u poduzetništvu.....	23
3.3. Životni ciklus projekta.....	25
3.3.1. Priprema investicijskog projekta.....	26
3.3.2. Ocjena investicijskog projekta.....	26
3.3.3. Važnost izrade poslovnog plana.....	28
3.3.4. Način izrade poduzetničkog projekta.....	30
3.3.5. Koraci u izradi poduzetničkog pothvata.....	30
3.4. Format za postavljanje inovacijskih ciljeva.....	32
4. PRIMJER PROJEKTA ULAGANJA U INOVACIJU RESTORAN ZA DJECU.....	33
4.1. Sažetak.....	33
4.2. Opis poduzetničke ideje.....	33
4.3. Referencije članova društva.....	34
5. TRŽIŠNI PODATCI.....	35
5.1. Analiza konkurencije.....	37
5.1.1. Swot analiza.....	38
6. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS.....	39

6.1. Lokacija i kapacitet.....	39
6.2.1. Stalna sredstva i materijalni inputi.....	40
7. MANAGEMENT.....	42
7.1. Organizacija i menadžment.....	42
8. MARKETING.....	43
9. FINANCIJSKI PODATCI.....	44
10. OCJENA UČINKOVITOSTI.....	52
10.1. Razdoblje povrata.....	52
10.2. Interna stopa profitabilnosti.....	56
10.3. Prosječna stopa profitabilnosti.....	57
10.4. Analiza osjetljivosti.....	58
11. ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA.....	62
POPIS SLIKA.....	65
POPIS TABLICA.....	65

## SAŽETAK

### **Naslov: Poslovno planska elaboracija nove poduzetničke ideje na primjeru restorana za djecu**

U radu će se obraditi tema poslovna planska elaboracija nove poduzetničke ideje na primjeru restorana za djecu. Teško je opisati definiciju poduzetnika jednom riječju. Postoje različite definicije autora, ali postoje osobine koje su zajedničke većini poduzetnika. To su: uporan rad, preuzimanje rizika, inovativnost, samouvjerenost, postavljanje ciljeva, odgovornost i kreativnost.

Često se postavlja pitanja mogu li se poduzetnici stvoriti ili se oni jednostavno rađaju. Teško je odgovoriti na pitanje o tome što i koliko je čovjeku dato rođenjem i koliko to može određivati njegov kasniji profesionalni i životni put. No, mnoge osobine immanentne poduzetnoj osobi mogu se prepoznati već u ranoj životnoj dobi dječaka ili djevojčica. Hoće li oni – one postati poduzetnici/ce, ovisi o različitim obiteljskim, obrazovnim i općedruštvenim poticajima tijekom njihova odrastanja. Dakle, poduzetnicima se lakše postaje u poduzetnički orijentiranim društvenim zajednicama, odnosno zemljama koje poduzetništvo stavljaju u fokus svojih razvojnih ambicija te ga sukladno tome promiču, potiču i podupiru.

Poduzetništvo je još uvijek nedovoljno razvijeno u Hrvatskoj no u stalnom je porastu i doprinosi ekonomskom razvoju društva u kojem djeluje. Poduzetništvo je jedan od najučinkovitijih rješenja za ostanak mladih u Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** *biznis plan, poduzetnik, poduzetništvo, poduzetnički projekt, restoran za djecu*

## **SUMMARY**

### **Title: Elaboration of the business idea in the restaurant for kids project**

This paper deals with the theme of elaboration of bussines in example of restaurant for children. It is hard to describe in one word meaning of entrepreneurship. Entrepreneur is define in different ways depence on the authors, but most of them have had something in common. Those are: hard work, taking a risk, innovations, confidence, setting goals, responsibillity and creativity. Entrepreneurship is still underdevelopment in Croatia but it is constantly increasing.

Frequently asked question: can you create entrepreuneurs or they were borned to be entrepreneurs. Howewer, many entrepreneurship skills can be recognized at a very early age. Are they gonna be entrepreneurs will depend on a variety of family, educational and social incentive during the growing up. So, becoming an entrepreneur is easier in the entrepreneurial – oriented communities or countries where entrepreneurship is more developed, promoting, encouraged and more supported.

Enterpreneurshiop is still undeveloped in Croatia but it has been growing constantly. It has been one of the most effective solutions how to encourage young people to stay in Croatia.

**Keywords:** bussines plan, entrepreneur, entrepreneurship, business plan, restaurant for kids

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet rada**

Tema ovog završnog rada je elaboracija nove poduzetničke ideje na primjeru restorana za djecu. Na osnovu činjenica o poduzetništvu, točnije planiranju i važnosti planiranja kod poduzetnika, koje će se izložiti u radu možemo navesti predmet ovog rada, on je poslovna planska elaboracija nove poduzetničke ideje na primjeru restorana za djecu. Poduzetništvo predstavlja aktivnost grupe ljudi ili pojedinca da uz određena ulaganja i preuzimanje rizika uđu u svijet poduzetništva s poslovnim pothvatom s ciljem ostvarivanja profita.

Kada se priča o poduzetništvu, s razlogom se kaže da sve kreće od ideje. Traganjem za dobrom idejom, inovacijom je prvi korak koji se mora poduzeti ako se želi ući u svijet poduzetništva, kao i dolazak do dobre ideje koja je preduvjet uspjeha. Za to sve je jako važno da je poduzetnik kreativan, snalažljiv i domišljat.

Uspješnost je preduvjet današnjice za opstanak na tržištu. Na koji način konkurirati i stvoriti konkurentsku prednost je često pitanje prije ulaska u novu industriju. U današnjem dinamičnom i ubrzanom tržištu zahtijeva da poduzeća brinu ne samo o svom proizvodu već i o svojim potrošačima, dobavljačima, ali isto tako poduzeće ne smije zanemariti konkurente.

## **1.2. Cilj i svrha rada**

Kako je poduzetništvo u Hrvatskoj u stalnom rastu, tako će se u radu postaviti nekoliko ciljeva. Generalni cilj je da se razloži i prikaže važnost poduzetništva kao i važnost planiranja u realizaciji ideje, te na kraju analizirati isplativost poduzetničkog projekta. Poduzetništvo se može sagledati kao određena utakmica na kojoj samo najbolji konkurenti zauzimaju pozicije. Misija je biti što bolji od drugih, pobijediti konkurenciju.

Cilj rada je definirati, prikazati stanje, načine razvoja i probleme koji donosi poslovni plan i poduzetnik tokom pokretanja novog poslovnog pothvata te prikazati kako poduzetnički projekt doprinosi u realizaciji poduzetničke ideje.

### **1.3. Struktura rada i metode istraživanja**

Rad je koncipiran od nekoliko temeljnih poglavlja. U uvodnom poglavlju napravljen je uvod o poduzetniku i poduzetništvu, kao i povijest poduzetništva i različite definicije poduzetništva kroz povijest. Prikazane su mnoge značajnosti poduzetnika kao i karakteristike uspješnog poduzetnika, njegove ključne poduzetničke osobine potrebne za ostvarenje lidera u poduzeću. Svaki poduzetnik nastoji plasirati što bolje poduzetničke projekte stoga jako bitna stavka je planiranje, kojim se određuju buduće aktivnosti i postavljaju ciljevi za što uspješnije poslovanje, o čemu govori sljedeće poglavlje. Prikazana je definicija poslovnih planova kao i elementi poslovnog plana koji su osnova za bilo koji poduzetnički pothvat. Važnost planiranja u poduzetništvu je jedna od najvažnijih stavki, zato i je planiranje prva funkcija menadžmenta i od nje počinje cijeli proces.. Planiranjem poduzeće definira kuda u budućnosti želi ići, predviđaju se načini koji će joj pomoći da se njezini ciljevi ostvare. Zbog toga planiranje je bitno za svaku organizaciju malu, srednju ili veliku jer bez kvalitetnog strategijskog, operativnog i taktičkog planiranja nema ni kvalitetne realizacije plana. U ključnom poglavlju riječ je o primjeru poduzetničkog projekta.

Tijekom izrade rada koristi će se različite znanstvene metode. Glavna metode istraživanja koja će se koristiti u ovom projektu je metoda kompilacije, koja će se koristiti na temelju proučavanja postojeće literature o temi rada . Teorijski dio rada biti će napisan uz pomoć adekvatne literature. Kod odabira glavnih naslova unutar literature koristit će se deduktivna te induktivna metode.

Za samu interpretaciju, prikupljanje i obradu (analizu) podataka koji su dobiveni istraživanjem poslužit će metoda deskripcije.

Također, koristi će se komparativna, statistička i matematička metoda koje će poslužiti za izradu grafova i tablica, ali i za kalkulaciju te pravilnu interpretaciju podataka koji su relevantni za donošenje zaključaka na temelju istraživanja.



## **2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO**

### **2.1. Poduzetništvo kroz povijest**

Danas se često spominje pojam poduzetnika i poduzetništva, no vrlo teško je precizno definirati ovaj pojam. Mnogi autori pisali su i pišu o poduzetnicima i pojmu poduzetništva ali ne postoji jedinstvena definicija ovih dvaju pojmova. Gotovo da nije moguće doći do jedinstvenog stava, još teže do jedinstvene definicije o tome što je poduzetništvo, i tko je poduzetnik. Poduzetništvo se uglavnom definira kao sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formiran određena efikasna gospodarska djelatnost.<sup>1</sup>

Poduzetništvo se također definira kao aktivnost pojedinca ili skupine ljudi koji koristeći neku ideju, ulaganjem kapitala u njezinu realizaciju te preuzimajući sav rizik, stvaraju proizvod ili uslugu od čije prodaje očekuju dobit. Poduzetništvo (engl. Entrepreneurship) se u ekonomskoj teoriji razvijenih zemalja ističe kao kamen temeljac gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja, promatra ga se kao zaseban proizvodni faktor. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimira čisti profit. Poduzetništvo je staro koliko i samo ljudsko društvo. Tijekom povijesti poduzetnici su bili nositelji napretka, a poduzetništvo temelj materijalnoga života i društvenih odnosa. Svaka etapa u razvoju ljudskog društva imala je svoja specifična poduzetnička obilježja.<sup>2</sup>

Pojedinci su shvatili da stvaranjem zaliha mogu lakše preživjeti u doba nestašice što im je donosilo ugled i moć u plemenskoj skupini, s vremenom takve poduzetničke sklonosti dovode do privatnog vlasništva i raslojavanja prvobitne zajednice te do nastanka socijalističkog društva.

---

<sup>1</sup> Kolaković, M. (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija str.19.

<sup>2</sup>Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) Poduzetništvo. Veleučilište u Slavonskom Brodu: Slavonski Brod str. 15.–19.

Antičko doba karakterizira procvat obrtništva i trgovine u gradovima (polisima) posebno u Maloj Aziji i Grčkoj. U srednjem vijeku gospodarstvo se temeljilo na feudalnom poljodjelstvu, dolazi do razvoja obrta u gradovima koji dobivaju status slobodnih kraljevskih ili carskih gradova. Osnivaju se obrtničke udruge (cehovi) kao staleške organizacije za promicanje specifičnih interesa pojedinih obrtničkih struka. Dubrovačka Republika, tipičan srednjovjekovni grad – država u kojem su cvjetali obrti, trgovina i pomorstvo. U Dubrovniku je donesen jedan od najstarijih carinskih propisa u svijetu. Benedikt Kotruljević, dubrovački trgovac, diplomat i znanstvenik napisao je glasovito djelo “ O trgovini i savršenom trgovcu”, 270 godina prije Cantillonova rada (koji se u ekonomskoj teoriji navodi kao prvi teoretičar poduzetnika i poduzetništva) definira trgovca osobom koja se pored trgovačke djelatnosti bavi i proizvodnjom i transportom. Kotruljević ne upotrebljava pojam poduzetnik, ali u opisu savršenog trgovca navodi sve poželjne osobine uspješnog poduzetnika.

U malo i srednje poduzetništvo sustavno se potiče u razvijenim kapitalističkim zemljama još polovicom prošlog stoljeća. Joseph Schumpeter (1883.-1950.) austrijski i američki ekonomist i sociolog, zvan ocem poduzetništva definira poduzetništvo kao stvaranje inovacija, naglašavajući neospornu važnost inovacija za gospodarski rast i razvoj.<sup>3</sup>

Tranzicijske zemlje svoj politički, gospodarski i društveni preobražaj započinju tek koncem prošlog stoljeća. Srž političke i ekonomske preobrazbe čini stvaranje privatnog sektora, razvoj poduzetništva, stvaranje malih i srednjih poduzeća. Mali i srednji poduzetnici postaju pokretač gospodarskog rasta, temelj za restrukturiranje gospodarstva i otvaranje novih radnih mjesta.<sup>4</sup>

## **2.2. Definicije poduzetništva kroz povijest**

Benedikt Kotruljević (sredina 15. st.) – definira savršenog trgovca u uvjetima kada je trgovina bila povezana s rizičnim pothvatima, avanturom u kojoj se ogledavala prilika za zaradu, nesigurnošću pomorskih i kopnenih puteva i neizvjesnosti prodaje. Njegovo viđenje « savršenog trgovca» u potpunosti odgovara pojmu modernog poduzetnika, iako ga on ne imenuje poduzetnikom.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Schumpeter J.A. (1975) “Povijest ekonomske analize”, Informator, Zagreb, prvi svezak, str. 32.

<sup>4</sup>Ibidem str. 33.

<sup>5</sup> Buble, M., Kružić, D. (2006) Poduzetništvo:realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RriF plus d.o.o. Zagreb str.25.

Richard Cantillon (1680-1734) - koji se u ekonomskoj teoriji navodi kao prvi teoretičar poduzetnika i poduzetništva, ne definira poduzetništvo izravno niti cjelovitog, ali uvodi prvu opću definiciju poduzetnika kao osobe koja kupuje po poznatim cijenama, prodaje po nepoznatim cijenama.

Adam Smith (1713-1790.) govori o poduzetničkoj aktivnosti kao najboljem pokretaču ekonomskog razvitka i blagostanja društva, te naglašava nužnost raspodjele profita i za poduzetnika kao naknadu za njegov hazard(rizik).

Jean Baptiste Say (1767-1832.), najpoznatiji vizionar učenja A.Smitha,klasificira tri faktora proizvodnje: rad (najamnina), kapital (kamata) i zemlju (renta) kao izvore odgovarajućih dohodaka vlasnika. Profit (poduzetnička dobit) je , po njemu, također dohodak od rada, to jest neka vrsta najmnine za visoko rizičan i visoko kvalificirani rad poduzetnika.

To je nagrada za poduzetnost, rizik, talent, odnosno nagrada za rijetkost takve vrste rada koja nije tako često sjedinjena u jednoj osobi.

Frank H.Knight (1885-1972.) poduzetnika definira kao osobu koja spremno preuzima rizik i ostvaruje profit: 1. Kao nagradu za rizik, 2. Kao nagradu za neizvjesnost.

Alfred Marshall (1842. – 1924.) – govori o poduzetništvu kao slobodnoj djelatnosti po izboru poduzetnika, ali upozorava da u okviru izborne aktivnosti i njezine realizacije mora biti više smotrenosti i više samopouzdanja. Poduzetnička aktivnosti ostvaruje se: 1. Marljivošću i štedljivošću, 2. Poslovnim špekulacijama, 3. Poslovnim inovacijama.

Joseph Schumpeter (1883.-1950.), austrijski i američki ekonomist i sociolog u ekonomsku teoriju uvodi pojam poduzetnika inovatora koji uvodi nove kombinacije faktora proizvodnje. Poduzetnik je osoba koja motivirana željom i htijenjem za osnivanjem svog privatnog kraljevstva, s razvijenim osjećajem za borbu i oduševljenjem koje proizlazi iz kreacije novog.<sup>6</sup>

Mark.C.Casson ( 1982.) poduzetništvo definira kao proces prosuđivanja i donošenja odluka o uporabi ograničenih resursa<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Schumpeter J.A. (1975) "Povijest ekonomske analize", Informator, Zagreb, prvi svezak, str. 45

<sup>7</sup> Ibidem str 46.

## 2.3. PODUZETNIK

Poduzetnik (u užem smislu) je osoba koja posjeduje vlastito poduzeće, njime upravlja i od toga živi. Poduzetnici su kreativni, ambiciozni, dobro umreženi (imaju puno prijatelja i poznanika), sigurni u sebe, ustrajni, predani onome što rade, orijentirani ka postignuću, “prirodni vođe“. Poduzetničko ponašanje može se opisati kao traženje prilika u okruženju, kreativnom rješavanju problema, preuzimanje inicijative, ambiciju, sposobnost sagledavanja cjeline, preuzimanje kalkuliranih rizika, društveno umrežavanje i slično. Poduzetnik je osoba koja ima samopouzdanje, orijentiran je k akciji i postignuću, te posjeduje vještine kao što su pregovaranje, uvjeravanje, sposobnost artikuliranja vlastitih stavova, sposobnost društvenog umrežavanja.<sup>8</sup>

Može se reći da poduzetnici nemaju nijednu od osobina iz asortimana od sedam smrtnih grijeha: ponos, pohota, lijenost, zavist, bijes, pohlepa i neumjerenost koje ističe Sveti Grgur te da nikada ne gube vrijeme, jer im uvijek (Henry Wadsworth Longfellow) zlatni trenuci upravo lete. Hrvatski autor u svojoj knjizi Poduzetništvo navodi jako zanimljivu definiciju poduzetnika poduzeća Blaža Lorkovića iz osamdesetih godina prošlog stoljeća (lit. 167.str.10.), i to u izvornu jezičnom obliku: *<sup>9</sup>Tko sjedini sile produktivne, njimi upravlja, te preuzima pogibao (risico) koju može donijeti proizvodnja, zove se poduzetnik, a taj njegov posao zove se poduzeće. Sjedinjenje, dakle, proizvodnih sila da se proizvede dobra na vlastitu pogibao poduzetnika jest poduzeće. Za pojam poduzetnika nije odlučno da li poduzetnik radi vlastitim ili tuđim proizvodnim silama, koje uzajmi, dotično uzme u najam.*<sup>10</sup>

Poduzetnici su osobe koje znaju učinkovito spojiti nove ideje, znanstvene spoznaje i njihove tehnološke aplikacije, kapital, ljude i sastavnice poduzetničkog procesa te i najfascinantnije zamisli sanjara i zanesenjaka pretvoriti u proizvode i usluge kojima će zadovoljiti ljudske želje i potrebe.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Tkalec Z.: *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, str. 37

<sup>9</sup> N.Kuvačić, 2002. – Poduzetnička biblija, Beretin, Split, str. 18

<sup>10</sup> Ibidem str. 18

<sup>11</sup> Ibidem str. 20

## 2.4. Ključne poduzetničke osobine

U ovom poglavlju će se objasniti čitav niz poželjnih osobina koje karakteriziraju uspješne poduzetnike. Jedna od najvažnijih osobina je sposobnost poduzetnika da uskladi postojeće resurse sa svojom kreativnošću te na taj način dobije potencijalne inovacije. S obzirom da je poduzetništvo izvor svih velikih ekonomskih promjena poduzetničke osobine se nalaze u svakoj osobi.<sup>12</sup>

Postavlja se pitanje koje su to ključne osobine uspješnog poduzetnika?

Odgovor nije nimalo jednostavan, ali se ipak u teoriji poduzetništva kao ključne osobine se ističu:

- Inovativnost

Inovativnost je kreiranje i uvođenje promjena, razvoj i primjena novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i rješenja. Sedam inovacijskih izazova su: nepredvidljivost uspjeha, odnosno neuspjeha, nesklad između sadašnje i buduće realnosti, inovacije vezane uz potrebe određenog procesa, promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi, demografske promjene, nove spoznaje i znanja, promjene u razmišljanjima. Svaka društvena institucija morala bi biti sposobna davati inovacije i promjene u društvenim organizacijama koje bi osigurale stabilnost društva.<sup>13</sup> Inovativne su osobe koje posjeduju jaku želju i spremnost hvatanja u koštac s dotad nepoznatim, žele „raditi poznate stvari na nove i neočekivane načine“, dapače, i više: poduzetnici inovaciju osmišljavaju u novi proizvod ili uslugu i nude ih potrošačima.<sup>14</sup>

- Razumno preuzimanje rizika

Poduzetnici su osobe koje riskiraju da bi profitirale, svjesno se izlažu visokim rizicima da bi ostvarile svoje ideje i zamisli; ne zanimaju ih sigurni poslovi, ali istodobno ne srljaju hrle i po svaku cijenu; oni imaju šesto osjetilo za anticipaciju rizika i predviđanje budućnosti te izrazitu hrabrost i nesvakidašnju spremnost suočiti se s različitim poslovnim poteškoćama, ako i (kada) se one pojave.<sup>15</sup> Pogrešna odluka zbog nepredvidljivosti događaja ili ne opravdano djelovanje ljudskog čimbenika u organizacijskom sustavu znači neizvjesnost

---

<sup>12</sup> Joseph A Schumpeter; Entrepreneurship as Innovation; University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship; 24 Nov 2009

<sup>13</sup> Peter F. Drucker; Innovation and Entrepreneurship; Practice and Principles; str.5

<sup>14</sup> N. Kuvačić, (1998). – Počela poduzetništva & test poduzetničke sklonosti, Beretin, Split, str.23.

<sup>15</sup>: Ibidem str.24.

u budućnosti. Povezuje se s oportunitetnim troškom (gubitak moguće zarade od nekog drugog ulaganja, teško mjerljivo u praksi).

- Samouvjerenost

Poduzetnici ne priznaju da je tko bolji od njih u poslu kojim se bave, jer vjeruju u sebe i svoje sposobnosti, spremni su realizirati svoje ideje, čak i onda kada sve bjelodane okolnosti govore protiv toga; oni jednostavno vjeruju da mogu; i ne samo da su sigurni; oni svakodnevno pokazuju da su bili u pravu, čak i onda kada većina objektivnih stručnih analitičara nije vjerovala da je to uopće moguće.<sup>16</sup> Povjerenje u vlastite snage i mogućnosti, za uspjeh su poželjne visoke ambicije (The sky is limit!), ali i realnost u prosudbi stvarnih mogućnosti, ocjena snaga i slabosti.

- Uporan rad

Postoji suglasnost znanstvenika, stručnjaka i praktičara da svaki poduzetnički trud, a da bi ušao u svjetsku klasu, mora proći kontinuirani proces izgrađivanja sposobnosti (kod toga, naravno, nije sigurno koje su to sposobnosti neophodne za uspjeh i kako i kada ih treba iskoristiti!). Poduzetnici smatraju promjenu i razvoj svojom obvezom i “zvijezdom vodiljom”, a stvaranje promjena nije moguće bez upornog i izazovnog rada koji ne mora uvijek uroditi plodom. Poduzetnik uvijek traži promjenu, reagira na nju i koristi je kao povoljnu priliku u poduzetničkoj aktivnosti.

- Postavljanje ciljeva

Cilj uspješnih poduzetnika jest kako dostići kreativne ideje kojima će konkurenti biti nadmašeni, ne kako ih oponašati. Osobni i poslovni cilj usko su povezani, iako se predmet poslovanja odabire prema tržišnim mogućnostima, ne prema osobnom afinitetu. Mnogi kreću u poduzetničke pothvate da bi stekli nezavisnost i ostvarili kontrolu nad vlastitom sudbinom, da bi dokazali vlastitu poduzetničku sposobnost, ostvarili visoku zaradu ili zato što su ostali bez posla i nemaju drugih mogućnosti zapošljavanja.

- Odgovornost

Poduzetnici su osobe odgovorne pred samim sobom, oni žele puno priznanje za svoj uspjeh, ali preuzimaju i svu krivnju. Odgovornost prema pothvatu je nastojanje da se stalno

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 25

poboljšavaju poslovni učinci. Odgovornost prema društvenoj zajednici i prirodnom okružju je eliminacija štetnih učinaka poslovnog pothvata. Razine odgovornosti su: diskrecijska odgovornost, moralna odgovornost, zakonska i ekonomska odgovornost<sup>17</sup>.

Slika 1. Razine odgovornosti



Izvor: Levels of Entrepreneurial responsibility Wickham,P.A., Strategic Entrepreneurship, FT Prentice Hall,Harlow, 2006, str. 199.<sup>18</sup>

Hrvatski autor Hrvoje Šošić poduzetništvo definira kao način gospodarskog djelovanja, odnosno proces u koji diljem svijeta u naše vrijeme svakodnevno ulaze tisuće i tisuće pojedinaca, pa je i svaki od njih sam ili sa svojom obitelji, voljan preuzeti rizik, uložiti glavnice i svojim idejama i poduzetničkim inicijativama krenuti po nagradu što je poduzetništvo. Inače, postoje četiri mogućnosti spoja poduzetničke ideje i kapitala:

- Spoj vlastite ideje s vlastitim kapitalom
- Spoj vlastite ideje s tuđim kapitalom
- Spoj vlastita kapitala s tuđom idejom
- Spoj tuđega kapitala s tuđom idejom<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Ibidem str 25.

<sup>18</sup>Harlow, Levels of Entrepreneurial responsibility Wickham,P.A., Strategic Entrepreneurship, FT Prentice Hall,, 2006, str. 199.

<sup>19</sup> Kuvačić N., Split: N.Kuvačić, (2002). – Poduzetnička biblija, Beretin, Split, str. 25

U razvijenim tržišnim gospodarstvima kapital i ideja susreću se uhodanim putovima i kanalima, jer postoje brojni financijski izvori gdje se može posuditi novac, ali i mnoštvo je konzultantskih poduzetničkih agencija što nude gotove ideje i savjete o različitim poslovnim problemima i aspektima, sve do razine ključa u bravi. Dakle, svaka poduzetnička aktivnost pretpostavlja spoj izgledne poduzetničke ideje – dobre poslovne prigode i dostatna kapitala u svrhu ostvarenja poduzetničke misije.

Rezultati jedne američke studije Nacionalne federacije neovisna biznisa (National Federation of Independent Business) koja pokazuje da je u ukupnoj strukturi američkih poduzetnika 1983.godine (lit.19,str.4.), promatrati će se sa stajališta socijalnoga, obrazovnoga i spolnog kriterija, bilo:

Više od 50% osoba iz obitelji koje su imale vlastiti biznis,

- ⇒ Oko 38% osoba sa srednjom i nižom naobrazbom,
- ⇒ Oko 35% osoba s višom i visokom naobrazbom,
- ⇒ Oko 14% osoba iznad 40 godina životne dobi te,
- ⇒ Oko 15% pripadnika nacionalnih manjina.

Činjenica je da je gotovo nemoguće odgovoriti na pitanje o tome što i koliko čovjek može naučiti tijekom života, što je to čovjeku omogućeno rođenjem i koliko to može određivati njegov kasniji profesionalni život, posebice kada je riječ o poduzetničkom ili menadžerskom zanimanju kao životnim pozivima.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> N. Kuvačić, (1998.) – Počela poduzetništva & test poduzetničke sklonosti, Beretin, str. 24. – 26.



## 2.5. Karakteristike uspješnih poduzetnika

Karakteristike uspješnih poduzetnika nisu izolirane osobine koje osoba posjeduje, u svim slučajevima to su poduzetničke sklonosti ili potencijali koje osoba ima.

Istraživanja pokazuju da uspješni poduzetnici imaju sljedeće osobine: visoki motiv za postignućem, visoku razinu samostalnosti, potrebu za neovisnošću i visoku razinu odgovornosti, sklonost riziku, fleksibilnost u organizacijske sposobnosti, toleranciju na neizvjesnost, uvjerenje u mogućnost kontrole događaja, kreativnost, etičnost, samokontrolu i visok stupanj tolerancije, optimizam i entuzijazam, dinamičnu osobnost i otvoren um i slobodan duh. Također, ističe se tzv. Poduzetnička efikasnost koja je uvjerenje da osoba može osnovati i voditi poduzeće.<sup>21</sup>

Prema riječima Petera F. Druckera: „neki su poduzetnici ekscentrici, drugi bolno besprijeekorni konformisti, neki su debeli, drugi mršavi, neki su zabrinuti, drugi opušteni, neki su teške pijanice, drugi potpuni trezvenjaci, neki su ljudi izuzetnog šarma i topline, drugi nemaju osobnost veću nego smrznuta skuša.“<sup>22</sup>

Iako je navedeno od strane psihološke analize, dokazano je da je većina karakteristika genetski uvjetovana. Što bi značilo da poduzetnici postaju djeca poduzetnika. Također, istraživanja su pokazala da su uspješni poduzetnici općenito "generalisti". Što bi značilo da imaju općenitu/generalnu ideju o poslovanju koje poduzimaju, ali i svemu što se oko njih događa

Poduzetnici posjeduju i specifična znanja koja kontinuirano usavršavaju i nadopunjuju:

- Znanje o samome sebi – samospoznaju;
- Znanje o svom sektoru djelovanja i o aktivnosti – o djelatnosti u kojoj obavljaju svoju poduzetničku aktivnost;
- Znanje o tržištu (poznavanje svoje klijentele i konkurencije);
- Znanje o poslovnoj djelatnosti i znanje o svojim vlastitim poduzetničkim sposobnostima;

---

<sup>21</sup> Tkalec Z.: *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“, str.39

<sup>22</sup> Drucker, P.F. (1967): *The effective executive*, New York: Harper&Row, str. 22

- Znanje o menadžmentu – odnosno znanje o praksi menadžmenta (financijsko poslovanje, ljudski resursi, marketing, operacije, inventar i slično).<sup>23</sup>

Međutim, urođene poduzetničke vještine nekada nisu dovoljne da se dostigne razina uspješnog poduzetnika. Ako se vještine poput kreativnosti ili vodstva ne razvijaju te njeguju i ne razvijaju osoba koja ima navedene vještine urođenima će jako brzo biti lošija od netkoga tko je sam stekao vještine.

#### 2.5.1. Poduzetnik i preuzimanje rizika

Smisao za rizik je jedna od osnovnih rizika poduzetničke osobine, taj smisao može utjecati na odluku poduzetnika da započne svoj poduzetnički pothvat. Rizik je najuže vezan sa procesom odlučivanja. Kada se donose odluke poduzetnik mora znati koji su mogući rizici za poduzeće. Nakon što poduzetnik odredi koji rizici postoje bitno je znati upravljati njima..<sup>24</sup>

Četiri osnovna značenja rizika su:

- općenito značenje- upućuje na neočekivani događaj
- rizik u poslovnom životu poduzeća- uzrokovan lošim odlukama
- rizik u području poslovnih financija- gubitak u financijskom poslovanju<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Web stranica: [http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/e1/e1e46179c9134be6746c789a0e3afd56.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/e1/e1e46179c9134be6746c789a0e3afd56.pdf) pristupljeno 10.10.2019.

<sup>24</sup> Ana Udovičić, Analiza rizika upravljanja poduzećem, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, dostupno na : [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=175103&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=175103&show=clanak) pristupljeno 10.10.2019.

<sup>25</sup> M. Smoljić: Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije; 152.-153. str.

Menadžment rizika poduzeća odnosi se na događaje i okolnosti koje mogu negativno utjecati na poduzeće. Za uspješno upravljanje rizika u poduzeću bitno je dati posebnu pozornost analizi i procjeni rizika. Analiza rizika pomaže da se ciljevi programa zaštite od rizika usklade i povežu s poslovnim ciljevima i potrebama poduzeća. Što su ciljevi poslovanja i zaštite bolje usklađeni, bit će uspješnije ostvareni.

Nekada je upravljanje rizicima za poduzetnika bilo jednostavnije zbog toga što je okolina u kojoj je poduzeće poslovalo bila stabilnija. Današnja poduzeća djeluju u nepredvidivoj i nesigurnoj okolini u kojoj poduzetnik mora brzo uočiti rizik te ga što prije početi upravljati sa njim.

Ako poduzetnik nema dovoljno znanja za upravljanje rizicima ili ne posveti dovoljno pažnje analizi i procjeni rizika poduzeće će sve više gubiti svoju poziciju na tržištu. Također, donijeti će velike štete razvoju i napretku poduzeća. Učinkoviti sustav upravljanja rizicima jedno je od najvažnijih elemenata koje poduzetnik mora imati u svojim vještinama te mora znati kako pravodobno reagirati na promjene u okolinama.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> M. Smoljić: Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije; str. 153.

### 2.5.2. Poduzetnik i motivacija novcem

Motivacija je zajednički pojam za sve unutarnje faktore koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje. Motivacija je stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim porivima, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje.<sup>27</sup>

Moguće je motivaciju promatrati sa dva aspekta. Prvi je ako su zaposlenici "iznutra" motivirani oni će obaviti sve zadatke sa visokim rezultatima bez ikakve nagrade osim zadovoljstva uspjeha. Drugi način promatranja motivacije je kod zaposlenika koji motivaciju pronalazi u vanjskim utjecajima. Zaposlenik će i dalje obaviti sve zadatke ali će očekivati nagradu tj. napraviti će zadatak iz interesa.<sup>28</sup>

U kontekstu organizacije motivacija se može promatrati na dva načina: motivacija s aspekta pojedinca ili motivacija s aspekta menadžera. Motivacija s aspekta pojedinca je unutrašnje stanje pojedinca koje vodi do ostvarenja cilja. Motivacija s aspekta menadžera je aktivnost kojom menadžer potiče zaposlenike da teže postavljenim ciljevima te da ih ostvaruju.<sup>29</sup> Novac je najstariji te očito najjači stimulans za rad. Novac je nesumnjivo i jedan od najvećih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koji ima na rad.

Da bi poduzetnik uspješno motivirao svoje zaposlenike novcem a ne stvarao problem zbog stavljanja plaće i proizvodnosti rada u neposrednu funkciju (povećanje plaće ne garantira povećanje proizvodnosti rada) bitno je slijediti postavke djelovanja materijalnoga faktora:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže

---

<sup>27</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R.; Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima; str. 59.- 60.

<sup>28</sup> Deci E.; Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity; Journal of Personality and Social Psychology; str. 113.

<sup>29</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R. Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima str. 60.

- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad<sup>30</sup>

## 2.6. Tipovi poduzetništva

Prva podjela (P. Sikavica) poduzetnika je prema njihovom pojavnom obliku kroz faze razvoja tj. životni ciklus poduzeća. Svaka od tih faza zahtjeva i neka specifične sposobnosti na temelju kojih se javljaju specifične vrste poduzetnika kao što su:

- ⇒ Pionir
- ⇒ Maher
- ⇒ Strateg
- ⇒ Trener

U drugoj podjeli dijele se na intrapoduzetnike.

**Pioniri** su osnivači malog poduzeća. Javljaju se u fazi izgradnje poduzeća. Oni su puni energije, ideja i odlučnosti. U pravilu su osobe jakog karaktera i ako su zaokupljeni nekom idejom nastoje je pod svaku cijenu i ostvariti.<sup>31</sup>

**Maheri** su snažne, autoritativne i ambiciozne osobe koje se javljaju u fazi rasta poduzeća. Oni su vrlo dobro organizirani i uspješno vode svoje poduzeće ka uspjehu. Slabost mu je nedostatak vizije, ideja i inovacija.

**Stratezi** su mislioci, vrlo su angažirani i željni uspjeha u fazi diferencijacije proizvoda. Svjesni su složenosti posla kojeg obavljaju pa se usredotočuju na strateško odlučivanje. Primjeren u trećoj fazi poduzeća kada dolazi do diferencijacije. Svjestan je da ne može sam kontrolirati cijelo poduzeće, pa je sklon davanju većih sloboda u odlučivanju te

---

<sup>30</sup> Buntak K., Droždek I., Kovačić R.; Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima; str. 60-61.

<sup>31</sup> Sikavica, P.: Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik, Računovodstvo i financije, Zagreb, 1992. Str. 85.

decentralizaciji poduzeća na organizacijske jedinice kao što su strategijske, poslovne jedinice, profitni i tome slični centri.

**Treneri** su osobe sa karakteristikama lidera koje oko sebe šire pozitivnu emocionalnu energiju. Za taj tip poduzetnika uvjet je biti u središtu zbivanja, teži postizanju unutarnje harmonije u poduzeću. Oni komuniciraju sa svojim zaposlenima, nastoje ih motivirati, upijaju njihove savjete i primjedbe. On je poželjan u četvrtoj fazi razvitka poduzeća, kada dolazi do konsolidacije poduzeća. Ovom tipu poduzetnika nedostaje kreativnost, odlučnost i hrabrost pa postignutom stanju prijeti opasnost od birokratiziranja i stagnacije.

**Intrapoduzetnici** potiču udruživanje talentiranih pojedinaca iz raznih funkcijskih područja unutar organizacije što dovodi do nastanka i razvoja novih ideja.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Ibidem str. 86.

### **3. ULOGA I VAŽNOST PODUZETNIČKOG PROJEKTA U REALIZACIJI IDEJE**

Proces kojim se određuju buduće aktivnosti i postavljaju ciljevi za što uspješnije poslovanje poduzeća naziva se planiranje. Rezultat planiranja je dugotrajni proces koji se naziva plan. Temeljem toga organizacija određuje što želi postići i kako će to ostvariti.

Planiranjem usmjeravamo organizaciju prema budućnosti, ono određuje izbor misije, ciljeva i akcija za njihovo ostvarivanje.<sup>33</sup>

Poslovni plan je nacrt budućeg poslovanja poduzetnika/obrtnika pa bi on trebao biti osobno uključen u njegovu izradu i potpuno objašnjava o čemu plan govori. Glavna odgovornost poduzetnika je da samostalno prikupi što više kvalitetnih informacija o svim aspektima poslovanja. No najvažnije je da investicijski plan poduzetnika prije svega izrađuje zbog sebe kako bi mogao donijeti kvalitetne poslovne odluke i time omogućio svoje uspješno poslovanje.

Bitno je predstaviti svoje poslovanje i poslovnu ideju/projekt odgovorom na sljedeća pitanja:

- ❖ Koji ćete proizvod proizvoditi?
- ❖ Tko će biti vaši kupci?
- ❖ Na koji način ćete prodavati?
- ❖ Zbog čega će kupci kupiti vaš proizvod?
- ❖ Koje količine planirate prodati i po kojoj cijeni?
- ❖ Koliko će vas koštati proizvodnja, prodaja i marketing?
- ❖ Koliko vam treba sredstava za projekt i kako ćete ga financirati?
- ❖ Kolika je vaša zarada?<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Sikavica, Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb 1999. Str.44.

<sup>34</sup> Radni materijali Sveučilišta u Splitu preuzeti sa : <https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=543>  
pristupljeno 10.10.2019-

Jako je važno planiranje u poslovnim aktivnostima jer omogućava poduzetniku procjenu budućih događaja i pravodobnu pripremu za njih. Realno, nikada nije moguće predvidjeti što će se sve točno dogoditi u budućnosti, ali prepuštanje budućih događaja slučaju nije osobina uspješnih poduzetnika. Od izričite je važnosti postaviti dugoročne, srednjoročne i kratkoročne ciljeve koje se žele postići i težiti k ostvarivanju tih ciljeva kao i plan o koracima akcija koje je potrebno poduzeti da bi se ostvarili organizacijski ciljevi.

### **3.1. Definicija poslovnih planova**

Poslovni plan je temeljni dokument u kojemu poduzetnik prikazuje svoje ambicije i ideje, te mogućnosti za postizanje poslovnog uspjeha u nekom razdoblju, najčešće u obračunskom razdoblju od godinu dana.<sup>35</sup>

Poslovni plan sadrži najbitnije podatke o poduzeću, njegovoj djelatnosti, ciljevima organizacije, podaci o članovima menadžmenta, očekivane rezultate planiranoga poslovanja i svim drugim financijskim tokovima za naredni planski period. Poslovni plan je najbolji početak kontrole uspješnosti očekivanoga poslovanja.

#### **3.1.1. Elementi poslovnog plana**

- PODACI O PODUZETNIKU
- PODUZETNIČKA IDEJA
- OPIS PROIZVODA I NAČINA PROIZVODNJE
- STRUKTURA ULAGANJA I IZVORA FINANCIRANJA
- TRŽIŠNA OPRAVDANOST
- EKONOMSKA OPRAVDANOST<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Cingula M, (2001) Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat, RRI Plus, Zagreb., str. 11.

<sup>36</sup> Radni materijal Sveučilišta u Splitu dostupan na: <https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=543> pristupljeno 10.10.2019.



Elementi poslovnog plana osnova su za bilo koji poduzetnički pothvat. Neke organizacije i institucije tražit će poslovni plan u propisanom formatu, ali ako se prikaže poduzetnički pothvat po prethodno navedenim elementima i dokažete njegovu održivost, nijedna institucija neće odbiti razgovor o mogućnostima financiranja. To je temelj za donošenje odluke o ulasku u poduzetnički pothvat (za samog poduzetnika/obrtnika) ili za odobrenje kredita od poslovne banke.

### 3.1.2. Vrste planova

Razlikuju se tri razine odlučivanja i planiranja u poduzećima: strategijska, taktička i operativna. Upravo prema tim razinama možemo razlikovati i vrste poslovnih planova.

- 1) Strategijsko planiranje
- 2) Taktičko planiranje
- 3) Operativno planiranje<sup>37</sup>

Strategijsko planiranje je dugoročno planiranje na razini najviših upravljačkih struktura poslovnog subjekta temeljene na misiji poslovnog subjekta. Dakle utvrđuje se strategija za poduzeće, obuhvaća faktore, izvore i aktivnosti koje donose rezultat, koji bi mogao biti potencijalni uspjeh. Strategijsko planiranje se provodi na razdoblje dulje od 5 godina. Zbog nesigurnosti i šireg vremenskog horizonta planiraju se samo približne brojčane vrijednosti, koja se operativnim planiranjem idetaliziraju.<sup>38</sup>

Taktičko planiranje je definiranje srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva kompatibilnih s dugoročnim ciljevima. Izvodi se iz strategijskoga i pridonosi ostvarenju planirane strategije. Na toj se razini strategijski ciljevi razrađuju u precizne zadatke koji su namijenjene i poznatim izvršiteljima. Vremenski horizont taktičkih planova određuje se u obračunskom razdoblju, i to je period od godinu dana.

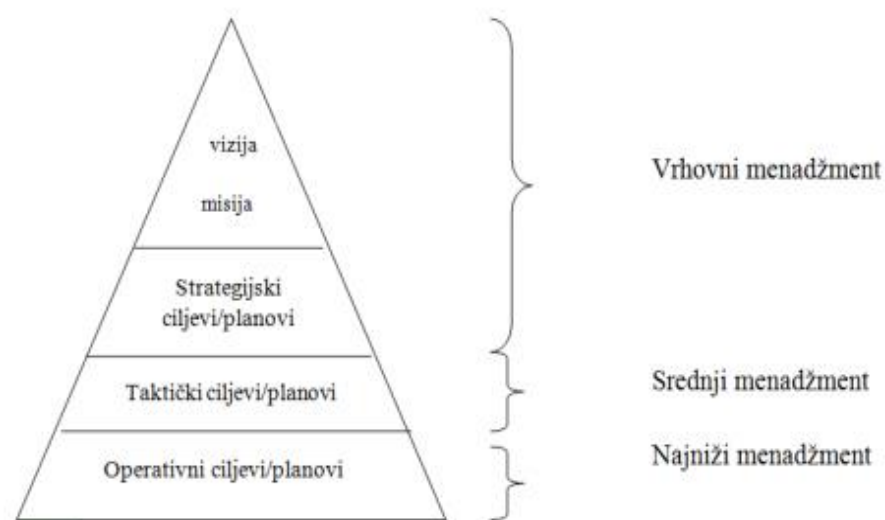
Operativno planiranje je u nadležnosti nižeg menadžmenta koji mora precizno podijeliti zadatke izvršiteljima i postići usklađenost radnog doprinosa svakog pojedinca s ciljevima i planovima. Obuhvaća najkraće vremensko razdoblje, a planski se zadatci postavljaju u obliku normi kao dnevna, tjedna i mjesečna zaduženja.

---

<sup>37</sup> Radni materijal Sveučilišta u Splitu dostupan na: <https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=543> pristupljeno 10.10.2019.

<sup>38</sup> Ibidem, pristupljeno 10.10.2019.

Slika 2. Razine planiranja<sup>39</sup>



Izvor: Sikavica i sur.: Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 146

<sup>39</sup>Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split, str.111

### 3.2. Važnost planiranja u poduzetništvu

Poslovno planiranje je poslovna disciplina kojoj je glavna svrha određivanje ciljeva poslovanja te određivanje aktivnosti čije bi posljedice bile upravo ostvarenja postavljenih ciljeva te se koristi za potrebe upravljanja i koordiniranja aktivnosti te komunikacije s unutarnjim i vanjskim sudionicima). Dakle ključni razlog zašto organizacije planiraju je taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. One planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati te kako mobilizirati organizacijske resurse u svrhu ostvarivanja onog što je zacrtano. Kvalitetno planiranje doprinosi uspjehu svake organizacije. Planiranje treba poduzeću osigurati – da zna zašto egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja, da zna koje su njegove dobre i loše strane, da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegova eksterna okolina, da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi, da ima set pravila ponašanja koje će slijediti zaposlenici u ispunjavanju ciljeva poduzeća.

Zbog toga planiranje je bitno za svaku organizaciju malu, srednju ili veliku jer bez kvalitetnog strategijskoga, operativnog i taktičkom planiranju nema ni kvalitetne realizacije plana. Ključna funkcija kod uspjeha poduzeća je upravo planiranje, ona „uvjetuje“ organizaciji da razmišlja unaprijed, i to ne samo na sadašnje probleme.

One organizacije koje planiraju znaju kamo žele stići i što žele postići te znaju odrediti koji je najbolji put do ostvarenja tih ciljeva. Kako bi sve navedeno bilo uspješno potrebno je da planiranje bude kvalitetno kako bi pridonijelo što boljem organizacijskom uspjehu. Bez planiranja ili bez nedovoljno kvalitetnog planiranja u organizaciji bi moglo prouzročiti donošenjem loših odluka, neodlučnosti, poduzimanje krivih koraka kao i slave organizacijske rezultate.

Pomoću raznih metoda i pristupa planiranju koje služe upravo kako bi olakšali planiranje i omogućili brže postavljanje ciljeva također važni aspekti uspjeha organizaciji su znanje, iskustvo, vještine i sposobnosti predstavnika organizacije.

Razlozi planiranja mogu biti:

- bolje usmjeravanje organizacije
- veća fleksibilnost o bolja koordinacija rada
- minimalizacija rizika i neizvjesnosti,
- usmjerenost na budućnost i promjene
- bolja kontrola o razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju.

Izostanak planiranja ili nedovoljno kvalitetno planiranje uzrokuje neodlučnost, donošenje loših odluka, poduzimanje krivih koraka, lošu koordinaciju napora i slabiju suradnju organizacijskih jedinica, raspršivanje resursa i manju usredotočenost na najvažnije te manju efikasnost, efektivnost i općenito slabije organizacijske rezultate. Organizacije često shvate važnost planiranja, tj. postavljanje jasne organizacijske misije, definiranje ciljeva, razvijanje strategija i planova tek kada nastupe problemi. Naravno da je u tom slučaju sustavno planiranje potrebno i da može pomoći organizaciji da se izvuče iz krize, no čekati da nastupe problemi kako bi se počelo sa sustavim planiranjem je neozbiljno.

Kad se planira moraju se prikupljati točni podatci i informacije te se treba planirati što točnije. Također treba paziti da se na planiranje ne troši previše vremena. Planiranju trebaju doprinositi svi od vrhovnog menadžmenta do svih ostalih. Na kraju važno je istaknuti da one organizacije koje ne planiraju – planiraju propast!<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ibidem str.112.

### 3.3. Životni ciklus projekta

Prema ISO standardu 10006:2003 Quality in Project Management<sup>41</sup> projekt je unikatan proces koji se sastoji od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti s početkom i krajem, poduzet da postigne cilj u skladu sa specifičnim zahtjevima, uključujući ograničenja u vremenu, sa troškovima i resursima. Projektima se postižu razvojni i ostali ciljevi, a kako bi se njima lakše upravljalo oni su obično podijeljeni u životne cikluse.

Faze životnog ciklusa projekta su:

1. Priprema projekta
2. Ocjena projekta
3. Izvedba projekta
4. Poslovanje projekta

---

<sup>41</sup> Više o standardu ISO 10006:2003 - Quality management systems -- Guidelines for quality management in projects na: <https://www.iso.org/standard/36643.html> pristupljeno 10.10.2019.

### 3.3.1. Priprema investicijskog projekta

Priprema investicijskog projekta nastaje od ideje o potrebi investiranja u novi proizvod ili uslugu. Također, nastaje i iz identifikacije opcija investicijskih rješenja te od procjene koristi i troškova svakoga rješenja<sup>42</sup> Priprema projekta također obuhvaća izradu analitičko-dokumentacijske podloge za izbor projekta te utječe na donošenje investicijske odluke.

Prvi korak u pripremi investicijskog projekta je stvaranje informacijske osnove koja obuhvaća fizičke i financijske dijelove pripreme.

Fizički dijelovi pripreme obuhvaćaju dio koji je usmjeren na istraživanje i analizu tržišta, lokacije i tehničko-tehnološku analizu.

Kako bi dobiveni podaci bili mjerodavni i točni potrebno ih je dovesti na jednaku mjernu jedinicu. Zbog toga financijski dio pripreme investicijskog projekta obuhvaća podatke o proračunu financijskih obveza, podatke o visini poslovnih rashoda, iznose ulaganja u osnovna i obrtna sredstva, izvorima financiranja, te formiranju ukupnog prihoda. Završni rezultat prethodno navedenih analiza i njihovih vrijednosnih mjerila predstavljaju financijska izvješća. Nakon što se provede sve od potrebnih financijskih izvještaja poduzetnički projekt dolazi do završetka faze pripreme investicijskog projekta. 43

### 3.3.2. Ocjena investicijskog projekta

Ocjena investicijskih projekata je postupak čiji je cilj sagledavanje opravdanosti i prihvatljivosti projekta te izbor metoda za ocjenu mogućih i prihvatljivih investicijskih rješenja.<sup>44</sup>

Pri ocjenjivanju investicijskog projekta uzimaju se u obzir sljedeći elementi:

- a) ciljevi razvoja nositelja investicijskog projekta,
- b) oblikovanje kriterija ocjene koji su izvedeni iz ciljeva razvoja,
- c) izbor metoda ocjene investicijskog ulaganja,
- d) izrada podloge za primjenu metoda ocjene,
- e) primjena metoda ocjene investicijskog ulaganja,
- f) donošenje investicijske odluke.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Bendeković J. i koautori(2007)Priprema i ocjena investicijskih projekata Zagreb,FOIP 1974. d.o.o. str 88.

<sup>43</sup> Važnost investicijske studije kod donošenja odluke o ulaganju, dostupno na : <https://caetus.eu/vaznost-investicijske-studije-kod-donosjenja-odluke-o-ulaganju/> pristupljeno 10.10.2019.

<sup>45</sup> Ocjena investicijskih projekata, dostupan na :<http://www.poslovni.hr/leksikon/ocjena-investicijskih-projekata-1456> pristupljeno 10.10.2019.

Razlikuju se dvije vrste ocjene investicijskog projekta, ocjena tržišne djelotvornosti projekta i ocjena društveno- ekonomske djelotvornosti projekta.

Kada se provodi ocjena tržišne djelotvornosti projekta najvažniji naglasak je na projektnim neposrednim učincima, te dijelu akumulacije projekta koji će se stvoriti te ostati na raspolaganju poduzeću. Također, inputi i outputi projekta se ocjenjuju prema tržišnim cijenama te se u obzir uzimaju i prioriteti poduzeća i vlasnika.

Druga vrsta ocjene investicijskog projekta je društveno-ekonomska djelotvornosti projekta. U procesu provođenja naglasak je na posrednim i neposrednim učincima projekta te njihovo djelovanje na ciljeve društvenom - ekonomskog razvoja. Učinci se mjere po ispravljenim cijenama preko kojih pokazuju njihovu vrijednost sa stajališta društva.<sup>46</sup>

Također, pristup ocjeni investicijskog projekta može se definirati kao statičan i kao dinamičan pristup. Statičan pristup analizira djelotvornost projekta na osnovi podataka iz jednog razdoblja vijeka trajanja projekta, u većini slučajeva je to jedna godina. Statični pristup daje okvirni uvid učinkovitosti projekta na bazi stalnih tržišnih cijena koje ne pružaju temeljite rezultate. U dinamičnom pristupu uzimaju se podatci od početka poslovanja, te je cilj pokazati rezultat o učinkovitosti koristeći vremenske preferencije i ispravljene cijene, rezultat je točnost dobivenih rezultata.

Ocjena investicijskog projekta ima strukturu:

- a. tržišna (financijska) ocjena projekta,
- b. društveno-ekonomska ocjena projekta,
- c. ocjena projekta u uvjetima neizvjesnosti,
- d. usporedna ocjena projekta.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup>Važnost investicijske studije kod donošenja odluke o ulaganju preuzeto sa: <https://caetus.eu/vaznost-investicijske-studije-kod-donosenja-odluke-o-ulaganju/> pristupljeno 10.10.2019.

<sup>47</sup>Ocjena investicijskih projekata, preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/leksikon/ocjena-investicijskih-projekata-1456> pristupljeno 10.10.2019.

### 3.3.3. Važnost izrade poslovnog plana

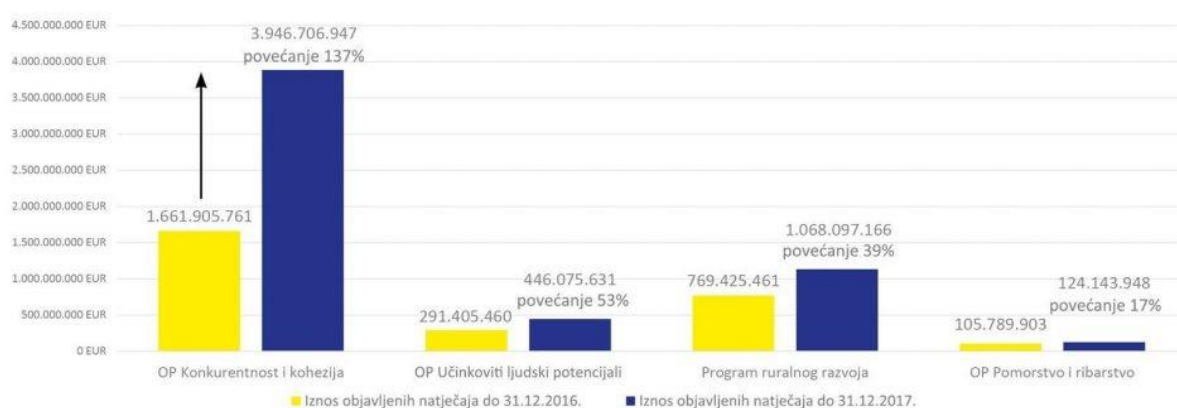
Poduzetnički projekt je jedan od najboljih način za aktivizaciju poslovne ideje. Svaki poduzetnik koji želi ostvariti poticaje iz EU fondova ili nekog drugog oblika potpore mora imati napravljen poslovni plan.

Poslovni plan bi uvijek trebao biti u funkciji detaljnog analiziranja poslovnih ideja i resursa koji utječu na poslovni rezultat, rizik ili financijska sredstva. Poslovni plan je dobar kao uvod poduzetnika u posao ali i stjecanje ulagača, poslovnih partnera ili investitora. Također, ako poduzetnik razmatra opciju samozapošljavanja te dobivanju sredstava koja nemaju toliko vrijednost on može sam napraviti poslovni plan prema određenom obrascu.<sup>48</sup>

U Republici Hrvatskoj daje se sve veća važnost financijskih sredstava iz EU fondova. EU fondovi su javna sredstva poreznih obveznika Europske unije i dio su zajedničkog proračuna svih država članica te je stoga njihova namjena javno, a ne privatno dobro. Fondovi Europske Unije funkcioniraju na način da se sredstva planiraju prema financijskim razdobljima. Trenutno je u tijeku razdoblje od 2014.-2020. godine u kojoj je Republici Hrvatskoj 10.7 milijardi eura iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova. Financijska sredstva se isplaćuju prema Pravilu N+3. Što bi značilo da se sredstva isplaćuju unutar tri godine od godine u kojoj je projekt odobren.<sup>49</sup>

Slika 3. Iznos objavljenih natječajâ po operativnim programima 2014. – 2020.

#### Iznos objavljenih natječajâ po operativnim programima 2014.-2020.



Izvor: Godina izazova za Hrvatsku i korištenje EU fondova, preuzeto sa:

<https://www.mirakul.hr/bizdirekt/godina-izazova-za-hrvatsku-i-koristenje-eu-sredstava/#> pristupljeno 10.10.2019.

<sup>48</sup> Škrtić, M. (2006.), Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb. Str 66.

<sup>49</sup> Godina izazova za Hrvatsku i korištenje EU fondova, preuzeto sa: <https://www.mirakul.hr/bizdirekt/godina-izazova-za-hrvatsku-i-koristenje-eu-sredstava/#> pristupljeno 10.10.2019.



Upravo zbog mogućnosti koje nude Fondovi Europske Unije važnost poslovnih i poduzetničkih planova je još više narasla. Svaki mladi potencijalni poduzetnik može uzeti opciju samozapošljavanja te pokušati dobiti bespovratna sredstva iz fondova.

Također, poduzetnički inkubatori su jako bitna stavka u stvaranju poduzetničkog projekta ili poslovnog plana. Poduzetnički inkubator je razvojni inovativni tip organizacije koji pomaže u provođenju poduzetničke ideje od projekta do realizacije. Svaki projekt prolazi kroz 3 faze:

1. Ideja za novi proizvod i uslugu te prepoznavanje prilike
2. Odluka da se ideja razvije u poslovni plan
3. Prikupljanje bitnih resursa
4. Lansiranje novog proizvoda
5. Izgradnja uspješne tvrtke <sup>50</sup>

Poduzetnički projekti ili poslovni planovi postaju sve važniji u razvijanju i realizaciji poduzetničkih ideja kod mladih ljudi. Što vodi do osnivanja novih tvrtki te stvaranju novih proizvoda i usluga.

---

<sup>50</sup> The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process; Lois Peters, Mark Rice, Malavika Sundararajan; Journal of Technology Transfer (2004), str. 29, 83–91

### 3.3.4. Način izrade poduzetničkog projekta

Mjerenje poduzetničke aktivnosti je bitno zbog kontroliranja poslovanja kroz organizacijsku i individualnu razinu. Organizacijska razina obuhvaća: mogućnost praćenja poduzetničke performanse u korporaciji, uspoređivanje sa najboljima, postavljanje normi, postavljanje ciljeva u poduzeću i uspoređivanje sa konkurencijom. Individualna razina obuhvaća: unapređenje i prilagođavanje stila vođenja, procjena zaposlenika i njihovog ponašanja kroz određeni vremenski period te uspješnost zaposlenika.

Provođenje mjera na organizacijskoj razini pomaže menadžerima u praćenju i procjeni poduzetničkih rezultata u usporedbi sa danim normama te konkurencijom.

Dok, provođenje mjera na pojedinačnoj razini pomaže menadžerima da od zaposlenika nauče što sve moraju poboljšati u svojim stilovima vođenja zaposlenika do ciljeva koje su im zadali.

Također, nemaju samo tvrtke mjerenja poduzetničke aktivnosti, njih koriste i poduzetnički inkubatori. Istraživanja su pokazala ako inkubator zaprima konstantnu financijsku potporu, ciljni rezultati mjerenja poduzetničke aktivnosti moraju biti veći od statističkih rezultata<sup>51</sup>.

### 3.3.5. Koraci u izradi poduzetničkog pothvata

Temelj izrade poduzetničkog pothvata je investicijski projekt ili poslovni plan. Razlog tome je što nakon analize i planiranja svih detalja poduzetničkog pothvata te dobivanjem njihovih rezultata uviđa se da li je realizacija ideje moguća. Poslovni plan mora biti realan, jasan i izvediv, sveobuhvatan te mora biti prilagođen djelatnosti u kojoj poduzeće posluje.

Ako poduzetnik ima dobru ideju u koju vjeruje, mora sve dobro isplanirati i odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Gdje može plasirati svoj proizvod?
- Zbog čega će njegovi klijenti kupovati, koristiti, upravo njegove usluge?
- Koju će korist oni dobiti?
- Po čemu se njegova usluga razlikuje od usluge konkurencije?

---

<sup>51</sup> The measurement of success in a business incubation project (2006).; Pam Voisey, Lynne Gornall, Paul Jones, Brychan Thomas ; Journal of Small Business and Enterprise Development

- Mora formirati cijenu svog proizvoda u koju mora uračunati utrošeni materijal, svoj rad, razne državne namete, i dr. troškove poslovanja<sup>52</sup>

Nakon uspješnih odgovora na prethodno navedena pitanja poduzetnik može započeti izradu poslovnog plana. Svaki poslovni plan bi trebao imati slijedeća poglavlja:

1. Podaci o poduzetniku
  - osobi poduzetnika
  - Procjena poduzetničke sposobnosti
2. Polazište
  - Nastanak poduzetničke ideje
  - Razlozi osnivanja
  - Vizija i zadaća poduzetničkog pothvata
3. Predmet poslovanja (proizvod ili usluga)
  - Tržište nabave
  - Tržište prodaje
  - Tržišna opravdanost
4. Tehničko- tehnološki elementi pothvata
  - Opis tehnologije
  - Struktura troškova
  - Struktura i broj zaposlenih
5. Lokacija
6. Zaštita okoline
7. Financijski elementi pothvata
  - Investicije u osnovna sredstva
  - Proračun amortizacije
  - Kalkulacija cijena
  - Troškovi poslovanja
  - Investicije u obrtna sredstva
  - Izvori financiranja
  - Račun dobiti
  - Pokazatelj
  - Financijski tok

---

<sup>52</sup> Izrada studije i planova, preuzeto sa: <https://www.centar-za-poduzetnistvo.hr/izrada-studija-i-planova> pristupljeno 10.10.2019.

- Zaključak<sup>53</sup>

Poslovni plan je isključivo za poduzetnika, upravo jer ga on sam usredotočuje na svaki dio poslovanja, odlučuje o proizvodu, usluzi, financijskim aspektima poslovanja itd. Nakon toga ga predaje potencijalnim partnerima, ulagačima i bankama čija je procjena opravdanosti poduzetničkog pothvata upravo poslovni plan. Također, preporuka je da poduzetnik sudjeluje u nastajanju poslovnog plana. Razlog tome je što poduzetnik jedini ima pravu predodžbu svoje poslovne ideje. Ako netko drugi izradi poslovni plan bez njegovog utjecaja, ideja može biti nešto sasvim drugačije od onoga što je poduzetnik zamislio.

### **3.4. Format za postavljanje inovacijskih ciljeva**

Okvir za razvijanje inovacije proizvoda ili usluge uključuje definiranje inovacijskih ciljeva, područja provođenja ciljeva te izradu strateške mape za provođenje ciljeva. Veliki broj poduzeća ima manjak strategije provođenja i postavljanja inovacijskih ciljeva. Definiranjem ciljeva te uvođenjem strategije koja im odgovara za najefikasnije i najatraktivnije provođenje<sup>54</sup>. Visoki menadžment razumije koliko su inovacije važne za uspjeh, zaposlenici razumiju kako inovirati i inovacije se pojavljuju u svakom poslu.<sup>55</sup>

Istraživanjem je dokazano da najbolje rezultate imaju tvrtke čije strategije za ostvarivanje inovacijskih ciljeva provodi glavni tim menadžera u poduzeću.

Poduzeća sa efektivnim programom nastanka i uvođenja inovacije na tržište mogu se osloniti na kvalitetna sredstva koja će im pomoći da dođu do inovacijskih ciljeva.

Strategija započinje sa ciljem za određenu inovaciju te povezivanjem ciljeva inovacije sa ciljevima poduzeća. Dosta poduzeća ima manjak inovacijskih ciljeva ili manjak ciljeva koji nisu dovoljno dobro definirani. Svaki inovacijski cilj bi trebao imati određene norme prodaje i profita. Na taj način zaposlenici dolaze do motivacije i volje za ostvarenje ciljeva.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Izrada poslovnih planova, preuzeto sa: <http://maneo.hr/usluge/financije/izrada-poslovnih-planova> pristupljeno 10.10.2019.

<sup>54</sup> Robert G. Cooper & Scott J. Edgett (2010); Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business; Research-Technology Management, 53:3, 33-40

<sup>55</sup> Inovacije trebaju biti strateški cilj tvrtke, preuzeto sa: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/inovacije-trebaju-biti-strateski-cilj-tvrtke-95858> pristupljeno 10.10.2019.

<sup>56</sup> Robert G. Cooper & Scott J. Edgett (2010) Developing a Product Innovation and Technology Strategy for Your Business, Research-Technology Management, 53:3, str. 33-40

## **4. PRIMJER PROJEKTA ULAGANJA U INOVACIJU RESTORAN ZA DJECU**

### **4.1. Sažetak**

Ovaj poslovni plan izrađen je s ciljem širenja na nova tržišta izgradnjom nove poduzetničke inovacije restorana za djecu. Misija je osigurati dugoročno zadovoljstvo i prepoznatljivost, kreiranje tima motiviranih i educiranih profesionalaca koji vole svoj posao i ljude. Inovativni pristup stalnom unaprijeđenju, individualni pristup djeci kao i gostu.

Prvenstveni cilj je postati prepoznatljiv po jedinstvenoj i kvalitetnoj usluzi.

### **4.2. Opis poduzetničke ideje**

U ovom će se poduzetničkom projektu detaljno obraditi sve analize potrebne za otvaranje ugostiteljskog objekta namijenjenog djeci u Ivan Dolcu na Hvaru. S obzirom da je turizam popularan i jako razvijen, želi se to iskoristiti za ostvarivanje profita.

Riječ je o ugostiteljskom objektu iz skupine restorana u kojem se pripremaju i uslužuju topla i hladna jela koja zahtijevaju složeniju pripremu, te ostala jela i slastice, uslužuje pića i pripremaju i uslužuju napici. Uz sve navedeno, restoran bi također nudio usluge čuvanja djece kako bi se roditelji mogli što više opustiti i uživati u jelu koja bi bila najveća konkurentska prednost.

Ideja o osnivanju proizlazi iz ljubavi prema turizmu. Prilikom rukovođenja pojedinim poslovnim objektom, nužno je razvijati poduzetničke vještine i osobine vezane za pojedina područja poslovanja. Nadalje, naglasak se stavlja na motivaciju koja u konačnici označava prednost, odnosno spremnost na obavljanje određenog posla.

U Hrvatskoj većina turista dolazi s obitelji, kao i veliki broj mladih obitelji s djecom te „Kidrest“ bi bio idealan restoran u kojem turisti mogu spojiti ugodno s korisnim.

Restoran bi bio „a la carte“ te naplata čuvanja djece bi išla izravno na naplatu stola ukoliko su koristili te usluge, ukoliko nisu gosti su svejedno dobrodošli. Glavna konkurentska prednost bi bila upravo to što je inovacija i ne postoji restoran koji nudi ovakve usluge.

S obzirom da turizam pripada u jednu od vodećih djelatnosti u Hrvatskoj ovaj poduzetnički pothvat osigurao pristojne prihode kao i sigurno radno mjesto (samozapošljavanje).

### **4.3. Referencije članova društva**

Poduzetničke referencije bitne su prilikom novog poslovnog pothvata. Da bi se poslovni pothvat realizirao i da bi se ostvario neki uspjeh na tržištu, potrebno je da poduzetnik ulaže mnogo truda i rada da bi se plan ostvario. Neke od bitnih poduzetničkih referenci za uspješnu realizaciju su:

- Inovativnost
- Spremnost na timski rad
- Kreativnost
- Ambicioznost
- Želja za uspjehom

## 5. TRŽIŠNI PODATCI

Ovaj poduzetnički projekt nastao je kao ideja Fani Vranković rođene 26.11.1993. studentice Trgovinskog poslovanja smjer Poduzetništvo u Splitu.

Tablica 1. Podaci o investitoru

PODATCI O INVESTITORU	
Ime i prezime	Fani Vranković
Datum rođenja	26.11.1993.
Adresa stanovanja	Svirče 96
Mjesto stanovanja	Svirče
Studij	Trgovinsko poslovanje

Izvor: Izrada autorice rujan, 2019.

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – 2007. - Restoran ulazi u područje restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane, odjeljak 56 , skupina 56,1, razred 56,10.<sup>57</sup>

### 56.10 Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane

Ovaj razred uključuje djelatnosti dostavljanja pripremljenih obroka potrošačima, bilo da im je pripremljeni obrok serviran dok su na mjestu ili svatko sebi servira izložene pripremljene obroke, bilo da potrošači konzumiraju pripremljene obroke na licu mjesta, odnose ih sa sobom ili su im dostavljeni. Ovo uključuje pripremu i serviranje obroka za izravnu potrošnju s motoriziranom vozilu ili kolica za serviranje obroka.

Ovaj razred uključuje djelatnosti: – restorana – kafeterija – restorana brze hrane – mjesta za pripremu obroka za van – kamiona za prodaju sladoleda – pokretnih kolica s hranom – pripreme hrane na štandovima na tržnicama. Ovaj razred također uključuje: – djelatnosti restorana i barova vezanih za transport, kada se obavljaju pomoću izdvojenih jedinica. Također bi restoran bio u mogućnosti prihvatiti 15 max djece za čuvanje u dobi od 4 – 12 godina.

<sup>57</sup> Nacionalna kvalifikacija djelatnosti 2007, dostupno na: [https://e-obrt.portor.hr/dokumenti/nkd2007\\_s\\_objasnjenjima.pdf](https://e-obrt.portor.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf) pristupljeno 10.10.2019.

Tablica 2. Porterov model konkurentnosti

ELEMENTI KONKURETNOSTI	UTJECAJ NA PROFITABILNOST		
	MALEN	SREDNJI	VELIK
Prijetnja ulaska novih proizvođača			X
Pregovaračka moć kupaca			X
Pregovaračka moć dobavljača		X	
Prijetnja zamjenskih proizvoda			X
Konkurencija među postojećim poduzećima		X	

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

Privlačnost industrije za realizaciju poduzetničkog pothvata je srednja. Postoji velika prijetnja ulaska novih proizvođača s obzirom da se radi o inovaciji, kao i postoji veliki broj restorana, no glavna konkurentska prednost je upravo usluga čuvanja djece.

Postojanje konkurencije na tržištu izuzetno je važno jer dovodi do razvoja tržišta, supstituta dok s druge strane postojanje nesavršene konkurencije rezultira nedostatkom konkurencije, visokim ulaznim barijerama i nepostojanjem supstituta. Poduzeće nikako ne smije zanemariti svoje konkurente već ih treba promatrati i uvrstiti u strategiju svojeg poduzeća.



## 5.1. Analiza konkurencije

Analiza tržišta je prijeko potrebna za svaki poduzetnički projekt. Analizom se eliminiraju problemi prilikom uvođenja neke usluge ili proizvoda na tržište. Tržište je konstantno nestabilno i kao takvo potrebno je konstantno pratiti promjene i pravilno reagirati na njih. Iz godine u godinu povećava se interes turista za ljetovanje u Hrvatskoj. Poslovni uspjeh ovisi o potrošačima, te svijest o kupcu kao najvažnijom faktoru lancu treba trajno održavati na najvišoj razini.

Jako bitna stavka osobito za opstanak na tržištu su konkurenti, odnosno izbor odgovarajuće strategije tržišnog udjela. Bitno je stalno uspoređivati svoje proizvode, cijene, usluge i sl. s onima koje ima neposredna konkurencija. S obzirom da je turizam jako razvijen konkurencija je velika. Potrebno je biti uspješniji i bolji, te svojom kvalitetom, ljubaznošću, ponudom i gostoprimstvom se razlikovati od drugih.

Konkurencija su kafići, restorani i fast food. Točnije, tri najveća konkurenta su caffè bar „Vartal“, fast food i caffè bar „Big blue“ i restoran „Slavinka“. Caffè bar Vartal ima predivan pogled na plažu i more, neposredno je uz plažu kao i sva tri objekta, interijer im je slabije uređen i kapacitet gostiju im je manji. Fast food Big blue je također smješten neposredno uz plažu te kao i Vartal ima manji kapacitet gostiju. Restoran Slavinka koja je tik uz more i koja ima ogroman kapacitet vanjski i unutarnji dio, te je jedan od većih konkurenata, kao i velika prednost dugom tradicijom poslovanja preko 20 godina, mana je što je odmah u centru gdje često budu priređene razni koncerti i priredbe pa se gosti često žale na buku, što se navodi kao mana restoranu kao i zasićenost ljudi.

Skala ocjena: 1 – slabiji, 2 – jednak, 3 - bolji

Tablica 3. Rangiranje u odnosu na konkurente

	<b>BIG BLUE</b>	<b>VARTAL</b>	<b>SLAVINKA</b>
<b>USLUGE</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>KVALITETA</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>LOKACIJA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>GODINE POSLOVANJA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>OGLAŠAVANJE</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan 2019.

#### 5.1.1. Swot analiza

Metoda Swot analize predstavlja određeni metodski okvir i jedan je od instrumenata kojim se može poslužiti u kreiranju strategije. Predstavlja kvalitativnu analitičku metodu koja kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje određene pojave ili situacije. Međutim treba uzeti u obzir da se radi o subjektivnoj metodi. Swot analiza može se razumjeti kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti i vanjskih prilika i prijetnji.

Tablica 4. Swot analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>	<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvaliteta i inovativnost ponude</li> <li>- Prirodni uvjeti (čistoća mora, ljepota obale, ugodna klima..)</li> <li>- Bogata ponuda domaćih proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Izvori financiranja</li> <li>- Objekt na otoku (dodatni troškovi prijevoza)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj turističkog tržišta</li> <li>- bespovratna sredstva</li> <li>- pojačan interes za Hrvatskom i otocima</li> <li>- Inovacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sezonalnost</li> <li>- Politički utjecaji</li> </ul>

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan 2019.

## 6. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS

### 6.1. Lokacija i kapacitet

Važan korak u izradi poduzetničkog projekta čini tehničko – tehnološka analiza. Lokacija ovog projekta je Ivan Dolac na Hvaru. S obzirom da se će koristiti postojeći zemljište u vlasništvu studentice, može se reći da se ne počinje od nule.

Adaptirati će se prizemlje i terasa, jedna prostorija za kuhinju, jedna za vanjsku terasu i prostor za čuvanje djece kao i prostorija za zabavu (biljar, pikado, stolni nogomet, glazbeni kutak), te će se postojeći wc preurediti u modernu kupaonicu. Također će se zamijeniti električne instalacije, kao i vodo-instalacije te u prostoriji za zabavu postaviti parket, te staviti pvc stolarija, staviti nova televizija, zidovi ukrasiti slikama i zanimljivim detaljima. Paralelno će se izvršiti prijava i riješiti sva dokumentacija.

Potrebno je sljedeće: utvrđivanje minimalnih tehničkih uvjeta (zahtjev + upravne pristojbe), rješenje trgovačkog suda o upisu u sudski registar ne stariji od 6 mjeseci, dokaz o pravu raspolaganja prostorom (kupoprodajni ugovor, izvadak iz zemljišne knjige, darovni ugovor, pravomoćno rješenje o nasljeđivanju ili ugovor o zakupu, dokaz o ispunjavanju uvjeta poslovnog prostora temeljem Zakona o gradnji (uporabna dozvola, građevna dozvola ili uvjerenje gradskog ureda za katastar i geodetske poslove, dokaz o stručnoj spremi, isprave o ispravnosti (dokaz o ispravnosti električnih instalacija, izvješće o ispitivanju učinkovitosti ventilacije, rješenje da su provedene mjere za zaštitu od buke, izvješće o onečišćenju zraka od štetnih emisija za ugostiteljske objekte u kojima se pripremaju jela), nalaz o zdravstvenoj ispravnosti vode za piće ako se radi o ugostiteljskom objektu koji se prvi put otvara ili nije poslovao duže od 6 mjeseci, dokaz o nepropusnosti vodovodne ili kanalizacijske instalacije, dokaz o nepropusnosti sabirne jame za objekte koji su smješteni na područjima koja nisu priključena na javnu kanalizacijsku mrežu.<sup>58</sup>

Nalazi se u Republici Hrvatskoj točnije u Splitsko - dalmatinskoj županiji na otoku Hvaru u mjestu Ivan Dolac. Pristup lokaciji je dobar, cesta koja vodi do objekta, te se može bez problema doći s autom. Objekt je pokriven bežičnim internetom i sadrži 6 parking mjesta.

---

<sup>58</sup>Dokumentacija potrebna za otvaranje ugostiteljskog objekta, preuzeto sa: <https://possector.hr/zakoni/papiri-potrebni-za-otvaranje-ugostiteljskog-objekta> pristupljeno 10.10.2019.

## 6.2. Stalna sredstva i materijalni inputi

Stalna ili osnovna sredstva obuhvaćaju materijalnu i nematerijalnu imovinu s vijekom trajanja duljim od jedne godine. U nastavku ovog poglavlja će se definirati stalna ili osnovna sredstva i prikazati materijalni inputi.

Na zemljište sagraditi će se restoran koji će sadržavati vanjski i unutarnju terasu te prostor, igraonicu za čuvanje i animiranje djece, te parkiralište kako bi se omogućio lakši pristup salonu. Od stalne opreme je potrebno nabaviti: opremu za restoran i prostora za čuvanje djece, uredsku opremu, informatičku opremu, kuhinjsku opremu, sanitariju te ostalu opremu kao što su igračke za djecu, ograda, klupa, oprema za održavanje i sl. Od materijalnih inputa potrebno je uložiti određene količine materijala, rezervnih dijelova i sitnog inventara. Najveći dio materijala moguće je nabavljati na domaćem tržištu, a posebni materijali nabavljati će se na inozemnom tržištu. Također se planira uložiti 10 000 € stoga će se prijaviti na natječaj za dobivanje bespovratnih sredstava za promociju.

### 6.2.1. Razdoblje izvedbe

1. Sačiniti terminski plan aktivizacije
2. Skupiti vlastita sredstva te identificirati vanjske izvore kapitala
3. Prikupiti ponude za izgradnju objekta i izabrati najpovoljniju
4. Sačiniti terminski plan sredstava
5. Obaviti pravno-administrativne poslove
6. Obaviti registraciju tvrtke
7. Izraditi poduzetnički projekt pothvata
8. Adaptirati i urediti iznajmljeni prostor
9. Pribaviti potrebna dopuštenja i dr.
10. Sačiniti tender i prikupiti ponude izvođača
11. Aktivirati izvor sredstava i kapitala
12. Izvesti instalacijske radove u svim poslovima
13. Nabaviti i montirati proizvodnu opremu
14. Nabaviti i montirati ostalu opremu
15. Ugovoriti i nabaviti sve materijalne inpute
16. Izvršiti marketinške i prodajne aktivnosti
17. Raspisati natječaj za angažman zaposlenika
18. Testirati, educirati i angažirati zaposlenike
19. Obaviti sve pripreme za početak djelatnosti

Tablica 5. Tablični prikaz terminskog plana aktivizacijskog razdoblja

Redni broj aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												
16.												
17.												
18.												
19.												

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan 2019.

## 7. MANAGEMENT

### 7.1. Organizacija i menadžment

Za pravno-organizacijski oblik odabran je ugostiteljski obrt. Ugostiteljski obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičke osobe sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Fani Vranković nositelj ovog projekta studentica je Trgovinskog poslovanja na Sveučilištu u Splitu. Zbog iskustva u turizmu, odgovorna je za cijelo - ukupno poslovanje i8 upravljanje poslovima kao što su usluživanje hrane i pića, nabava, rukovođenje i sl. tri konobara, 2 kuhara, čistačica , dvije odgajateljice su sve dio organizacije potrebne za ostvarivanje projekta.

Tablica 6. Projekcija ukupno potrebitih zaposlenika

Red.broj	Naziv radnog mjesta	Stručna sprema	Broj zaposlenih	Mjesečna plaća (u EUR)
1.	Direktorica	VŠS	1	1500
2.	Konobar	SSS	3	1000
3.	Čistačica	SSS	1	600
4.	Odgajatelj/ica	VSS	2	1000
5.	Računovodstvo	SSS	1	700
6.	Kuhar	VSS	2	1400
7.	Pomoćni kuhar	SSS	2	1000
Postojeći zaposlenici			12	7200
Novi zaposlenici			3	3000
<b>UKUPNO ZAPOSLENI</b>			15	10 200

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

## 8. MARKETING

Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporučivanje vrijednosti potrošačima kao i za upravljanje odnosima s potrošačima na načine koji koriste organizaciji i njenim interesno – utjecajnim skupinama. Većina će na pitanje što je marketing promisliti na oglašavanje i promociju. Međutim, marketing je mnogo više od same promocije. To je proces koji polazi od potreba potrošača krajnje potrošnje. Dakle, može se zaključiti da je temeljni zadatak marketinga odrediti što potrošači žele, te kako ih potaknuti na kupnju. Sljedeći zadatak je pratiti reakcije potrošača kako bi se na vrijeme izvršile potrebne promjene.<sup>59</sup>

Marketinški mix (4P) predstavlja specifičnu kombinaciju elemenata koje se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljenje potreba i želja ciljnih tržišta. Sastoji se od četiri osnovne varijable koje su:

- ✓ **Proizvod (product)** – ima funkciju zadovoljavanja potreba kupaca
- ✓ **Cijene (price)** – koja označava vrijednost zadovoljavanja potreba za kupca
- ✓ **Distribucija /lokacija (place)** – koja ima funkciju dostupnosti proizvoda na tržište
- ✓ **Promocija (promotion)** – koja obavlja komunikaciju sa tržištem.<sup>60</sup>

Marketinški program će se bazirati na intenzivnoj promociji tvrtke putem:

- **Internet** – kreiranje facebook i instagram stranice i konstantno objavljivanje slika restorana, igraonice, jelovnika, djece, obavijesti o akcijama i pogodnostima
- Oglašavanje putem **novina** (Slobodna Dalmacija, 24 sata, koje su jedne od najprodavanijih novina u Hrvatskoj)
- Postavljanje **reklamne ploče** u trajektnu luku, te na glavnu cestu do Jelse
- **Letci i vizitke** koje će se dijeliti tijekom sezone i izvan sezone gostima i ostalim
- Oglašavanje na **radio Dalmaciji**
- Osmišljena je i **propagandna poruka** „Take breaks, relax and play“, koja bi se nalazila na svim spomenutim oglasima, te ime salona „Kidrest“ čiji sam naziv privlači pozornost (Kid – Kids, Rest- Restaurant)

---

<sup>59</sup> Grbac, B. (2007) *Načela marketinga*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka, str. 12.

<sup>60</sup> Kružić, D. I sur (2008) *Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana*. Split: Ekonomski fakultet Split, str 83

## 9. FINANCIJSKI PODATCI

U ovom poglavlju prikazani su financijski podaci kroz sljedeće tablice:

- 1) Projekcija potrebitih ulaganja
- 2) Projekcija izvora kapitala
- 3) Projekcija otplate zajma
- 4) Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti
- 5) Projekcija prihoda (za pet godina)
- 6) Projekcija rashoda (za pet godina)
- 7) Projekcija dobiti – gubitka (za pet godina)
- 8) Projekcija ekonomskih tijekova (za pet godina)
- 9) Projekcija financijskih tijekova (za pet godina)

Sve procjene u predloženim tablicama iskazane u HRK.

**Projekcija potrebitih ulaganja - tablica 7.** - Prikazuje strukturu i veličinu potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva. Ukupna potrebna ulaganja iznose 598.279,00 HRK, od čega 592.250,00 (ili 98,99%) otpada na stalna sredstva, a 6.029,00 HRK (ili 1,01%) otpada na trajna obrtna sredstva. Od ukupno 592.250,00 ulaganja u stalna sredstva, 3,38% otpada na ostalu opremu (20.000), 2,03% otpada na računalnu opremu (12.000), 1,65% otpada na nematerijalnu imovinu (9.750HRK), dok 92,95% otpada na objekt. Od ukupno 6029,02 trajnih obrtnih sredstava 43,27% otpada na utrošene sirovine i materijale (2.6092,02), a 56,73% se odnosi na poštanske i telekomunikacijske usluge (3.420)



Tablica 7. Projekcija ulaganja u stalna i obrtna sredstva

Redni broj	Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava	Iznos	Struktura	
		U HRK	(%)	(%)
I.	STALNA SREDSTVA	592.250,00	98,99	100%
1.	Ostala oprema	20.000,00	-	3,38
2.	Računalna oprema	12.000,00	-	2,03
3.	Nematerijalna imovina	9.750,00		1,65
4.	Objekt	550.500,00	-	92,95
II.	OBRTNA SREDSTVA	6.029,02	1,01	100%
1.	Utrošene sirovine i materijal	2.609,02	-	43,27
2.	Poštanske i telekomunikacijske usluge	3.420,00	-	56,73
III.	UKUPNO POTREBITA ULAGANJA	598.279,02	100%	-

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

**Projekcija izvora kapitala - tablica 8.** -Pokazuje strukturu i veličinu izvora sredstava, pa iz nje čitamo da se projekt financira iz tuđih sredstava u iznosu od 296.400,00 HRK, dok je iz vlastitih sredstava financira u iznosu od 301 879,02 HRK .

Tablica 8. Projekcija izvora sredstava i kapitala (u HRK)

Redni broj	Stavke izvora sredstava - kapitala (vlastiti i tuđi izori)	(u HRK)	Struktura %
I	Vlastita sredstva	301.879,02	50,46
1	Fani Vranković	301.879,02	
II.	Tuđi kapital	296.400,00	49,54
1	Bankarski zajam	203.606,00	
III.	Ukupno potrebna sredstva	598.279,02	100,00

Izvor: Samostalna izrada autorice,rujan, 2019.

**Projekcija otplate zajma - tablica 9.** - Prikazuje plan otplate bankarskoga kredita, gdje je vidljivo da je riječ o zajmu od 296.400,00 HRK s rokom otplate od 10 godina uključujući i početak (razdoblje mirovanja) od 12 mjeseca, odnosno 1 godine. Računajući od stavljanja zajma u otplatu, uz kamatnu stopu od 2%. Redovite se kamate obračunavaju jednom godišnje za proteklo obračunsko razdoblje. Kamate se obračunavaju na iskorišten iznos kredita i u pravilu naplaćuju tromjesečno, no zbog jednostavnosti i preglednosti kamate smo obračunavali na godišnjoj bazi. Otplata kredita vrši se u pravilu u godišnjim jednakim anuitetima (rata + kamata).

Tablica 9. Projekcija otplate zajma (u HRK)

Godine otplate	Otplatni obroci	Anuiteti zajma	Iznos kamate	Otplatne kvote	Ostatak duga
Vrijeme počeka	0.	-	-	-	296.400,00
Prva godina otplate	1.	35.296,30	5.656,30	29.640,00	266.760,00
Druga godina otplate	2.	34.703,50	5.063,50	29.640,00	237.120,00
Treća godina otplate	3.	34.110,70	4.470,70	29.640,00	207.480,00
Četvrta godina otplate	4.	33.517,90	3.877,90	29.640,00	177.840,00
Peta godina otplate	5.	32.925,10	3.285,10	29.640,00	148.200,00
Šesta godina	6.	32.332,30	2.692,30	29.640,00	118.560,00
Sedma godina	7.	31.739,50	2.099,50	29.640,00	88.920,00
Osma godina	8.	31.146,70	1.506,70	29.640,00	59.280,00
Deveta godina	9.	30.553,90	913,90	29.640,00	29.640,00
Deseta godina	10.	29.961,10	321,10	29.640,00	0,00
SVEUKUPNO		326.287,00	29.887,00	296.400,00	-

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

**Projekcija amortizacije i ostatka vrijednosti - tablica 10.** -Amortizacija se obračunava za svako sredstvo pojedinačno, uz primjenu porezno dozvoljenih stopa propisanih Pravilnikom o amortizaciji (N.N. 91/94, 5/95, 1/95.). Tvrtka je tijekom cijelog eksploatacijskog vijeka koristila redovne stope otpisa (amortizacije). U tablici su ostavljene stavke trajnih obrtnih sredstava, koja se inače ne amortiziraju, ali svojom vrijednošću ulaze u iznos ostatka vrijednosti projekta. Iz priložene tablice vidljivo je da godišnja amortizacija stalnih sredstava u prve tri godine eksploatacije projekta iznosi 37.962,50,00 HRK, dok u četvrtoj iznosi 37.962,50, dok u petoj godini stopa amortizacije iznosi 32.525,00 HRK, a u petoj godini ne postoji. Ukupni ostatak vrijednosti projekta na početku šeste godine eksploatacije iznosi 550.500,00 HRK.

Tablica 10 : Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta

Redni broj	Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava	Iznos	Stopa	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ostatak vrijednosti
			(%)	0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Ostala oprema	20.000,00	25%	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00
3.	Računalna oprema	12.000,00	25%	-	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00
2.	Nematerijalna imovina	9.750,00	25%	-	2.437,50	2.437,50	2.437,50	2.437,50	0,00	0,00
4.	Objekt	550.500,00	5%	-	27.525,00	27.525,00	27.525,00	27.525,00	27.525,00	550.500,00
5.	Ostala trajna sredstva	6.029,02								6.029,02
Ukupna sredstva		598.279	-	-	37.962,50	37.962,50	37.962,50	37.962,50	32.525,00	550.500,00

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019

**Projekcija prihoda - tablica 11.** -Prikazuje financijske aspekte plana prodaje u obliku dinamičkoga prikaza projekcije prihoda tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta. Kao što su tržišna istraživanja pokazala da će tvrtka bez većih marketinških napora moći kontinuirano plasirati svoje usluge na ciljno tržište. Prema dosta pouzdanoj projekciji u prvoj godini ostvariti će se oko 487.225,00 HRK prihoda, dok će ti prihodi vidljivo narasti do pete godine na čak 852.160,00 HRK-a.

Tablica 11: Projekcija prihoda

Redni broj	STAVKE PRIHODA	Promatrane godine eksploatacije projekta						UKUPNO
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Izgradnja objekta	-	242.349,64	278.702,08	320.507,39	368.583,49	423.871,01	1.634.013,61
2.	Renoviranje		12.527,88	14.407,06	16.568,12	19.053,34	21.911,34	65.414,40
3.	Projekcija (arhitektura)		77.449,27	49.000,00	55.523,00	62.220,00	70.352,00	19.053,34
4.	Dekoriranje	-	77.449,27	105.952,00	110.553,00	122.035,00	132.014,00	548.003,27
5.	Prodaja usluga	-	77.449,27	65.325,00	82.982,00	89.982,00	92.756,00	408.494,27
UKUPNI PRIHODI		-	487.225,33	560.309,13	644.355,50	741.008,82	852.160,14	3.285.058,93

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019

**Projekcija rashoda - tablica 12.** -Tijekom promatranih godina eksploatacije projekta procijeniti će se svi rashodi, odnosno troškovi poslovanja i materijalni troškove. To je ujedno jedan od najvažnijih koraka u izradi financijskog plana.

Tablica 12: Projekcija rashoda

Redni broj	STAVKE TROŠKOVA (RASHODA)	0.	1.	2.	3.	4.	5.	UKUPNO
1.	Troškovi sirovina i materijala	-	3.420	3.762	4.138	4.552	5.007	20.879
2.	Troškovi sitnog inventara	-	1.422	1.565	1.721	1.893	2.083	8.684
3.	Troškovi poštanskih i telekomunikacijskih usluga	-	1.187	1.305	13.250	14.000	14.900	44.642
4.	Troškovi za usluge izrade proizvoda	-	23.492	25.062	26.522	28.532	31.000	134.609
5.	Troškovi usluga održavanja	-	9.000	25.065	26.530	30.250	32.503	123.348
6.	Troškovi komunalnih naknada	-	29.626	16.800	16.852	16.900	16.934	97.112
7.	Troškovi za usluge banaka	-	39.688	14.563	15.693	16.853	17.853	104.650
8.	Računovodstveni troškovi	-	5.656	12.500	12.500	12.500	12.500	55.656
9.	Kamate na zajam	-	4.882	2.957	2.239	1.508	761	12.347
10.	Troškovi amortizacije	-	975	37.963	37.963	37.963	32.525	147.388
11.	Troškovi osiguranja	-	71.617	22.523	22.523	22.523	22.523	161.709
12.	Troškovi plaća	-	76.500	38.500	38.500	38.500	38.500	230.500
13.	Troškovi doprinosa iz plaća	-	14.813	18.035	18.035	18.035	18.035	86.953
14.	Ostali troškovi	-	14.185	14.000	14.000	14.000	14.000	70.185
UKUPNI RASHODI		-	296.464	234.599	250.466	258.009	259.124	1.298.662

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

**Projekcija računa dobiti-gubitka – tablica 13. :** Tablica računa dobiti-gubitka će se koristiti u poglavlju ocjena učinkovitosti za izračunavanje Stope prinosa i za tzv. senzitivnu analizu projekta. Iz tablice je vidljivo da će projekt poslovati sa pozitivnim iznosom ukupne i čiste dobiti. Oporezivanjem ukupne dobiti stopom od 12% poreza na ukupnu dobit, čista dobit će u petoj godini iznositi 521.871,80 HRK-a.

Tablica 13 : Projekcija dobiti – gubitka

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna, čista i zadrž.dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta					
		0.	1.	2.	3.	4.	5.
I.	Ukupni prihodi	-	487.225,33	560.309,13	644.355,50	741.008,82	852.160,14
II.	Ukupni rashodi	-	296.464,00	234.599,00	250.466,00	258.009,00	259.124,00
4.	Ukupna plaća	-	75.480,00	75.480,00	75.480,00	75.480,00	75.480,00
5.	Troškovi amortizacije	-	975,00	37.962,50	37.962,50	37.962,50	32.525,00
6.	Kamate na zajam	-	4.882,34	2.957,00	2.239,00	1.508,00	761,00
7.	Svi ostali troškovi		214.106,21	155.179,92	171.764,60	180.038,65	187.337,73
III.	Ukupna dobit (I.-II.)	-	190.761,33	325.710,13	393.889,50	482.999,82	593.036,14
8.	Porez na ukupnu dobit (12%)	-	22.891,36	39.085,22	47.266,74	57.959,98	71.164,34
IV.	Čista dobit (III-8.)	-	167.869,97	286.624,91	346.622,76	425.039,84	521.871,80

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan,2019.

**Projekcija ekonomskih tijekova projekta – tablica 14. :** projekcija je predložena tijekom nulte (aktivizacijskog razdoblja) i pet promatranih godina eksploatacije. Ova će projekcija poslužiti za izračunavanje Razdoblja povrata, Čiste sadašnje vrijednosti i Prosječne profitabilnosti. Kao što tablica pokazuje projekt će u svih pet promatranih godina imati pozitivne iznose čistih primitaka ekonomskog tijeka, a njihov kumulativ od 521.871,00 HRK iz pete godine zapravo predstavlja razliku između ukupnih ulaganja i čistih primitaka iz prethodne četiri godine eksploatacije projekta.

Tablica 14 : Projekcija ekonomskih tokova

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna, čista i zadrž.dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta					
		0.	1.	2.	3.	4.	5.
I.	Ukupni prihodi	-	487.225,33	560.309,13	644.355,50	741.008,82	852.160,14
II.	Ukupni rashodi	-	296.464,00	234.599,00	250.466,00	258.009,00	259.124,00
4.	Ukupna plaća	-	75.480,00	75.480,00	75.480,00	75.480,00	75.480,00
5.	Troškovi amortizacije	-	975,00	37.962,50	37.962,50	37.962,50	32.525,00
6.	Kamate na zajam	-	4.882,34	2.957,00	2.239,00	1.508,00	761,00
7.	Svi ostali troškovi		214.106,21	155.179,92	171.764,60	180.038,65	187.337,73
III.	Ukupna dobit (I.-II.)	-	190.761,33	325.710,13	393.889,50	482.999,82	593.036,14
8.	Porez na ukupnu dobit (12%)	-	22.891,36	39.085,22	47.266,74	57.959,98	71.164,34
IV.	Čista dobit (III-8.)	-	167.869,97	286.624,91	346.622,76	425.039,84	521.871,80

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

**Projekcija financijskih tijekova – tablica 15:** Financijski tijek projekta razlikuje se od ekonomskog tijeka po tome što u njega ulaze sve stavke koje predstavljaju vremenske financijske transakcije (kod primitaka to su izvori za financiranje investicije, a kod izdataka to je otplata anuiteta kredita). Podaci iz financijskoga tijeka, zapravo, svjedoče o stanju financijskoga zdravlja dotičnoga projekta, pa ćemo ih u Ocjeni učinkovitosti uglavnom koristiti za tzv. Analizu likvidnosti. Iz tablice je se može zaljučiti da tijekom svih promatranih godina eksploatacije čisti primici financijskoga tijeka će biti pozitivni. Drugim riječima projekt će redovito i pravodobno podmirivati sve tekuće financijske obveze (rashode bez amortizacije), ukupne plaće radnika, te će redovito vraćati zajam(ukupne anuitete).

Tablica 15: Projekcija financijskih tokova

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka Čisti primici i njihov kumulativ	Promatrane godine eksploatacije projekta					
		0.	1.	2.	3.	4.	5.
I.	Ukupni primici	3.285.058,93	487.225,33	560.309,13	644.355,50	741.008,82	852.160,14
1.	Ukupni prihod od prodaje	0,00	487.225,33	560.309,13	644.355,50	741.008,82	852.160,14
2.	Vlastiti izvori financiranja	301.879,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Bankarski zajam	296.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Ostatak Vrijednosti stalnih sredstava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatak Vrijednosti obrtnih sredstava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.029,02
II.	Ukupni izdaci	1.298.662,00	296.464,00	234.599,00	250.466,00	258.009,00	259.124,00
6.	Ulaganja u stalna sredstva	592.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Ulaganja u TOS	6.029,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8.	Materijalna ulaganja	0,00	214.106,21	155.179,92	171.764,60	180.038,65	187.337,73
9.	Ukupne plaće zaposlenika	0,00	76.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00	38.500,00
10.	Anuiteti bankarskog zajma	0,00	38.825,00	38.825,00	38.825,00	38.825,00	38.825,00
11.	Porez na ukupnu dobit (12%)	0,00	22.891,36	39.085,22	47.266,74	57.959,98	71.164,34
III.	Čisti primici	1.986.396,93	190.761,33	325.710,13	393.889,50	482.999,82	258271,84
IV.	Kumulativ čistih primitaka	1.986.396,93	2.177.158,26	2.502.868,39	2.896.757,89	3.379.757,71	3.638.029,55

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

## 10. OCJENA UČINKOVITOSTI

U ovome poglavlju će se prikazati dostatna količina kvalitetnih pokazatelja njegove svekolike učinkovitosti. Prednost će se dati slijedećim metodama ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata:

- Razdoblje povrata
- Stopa prinosa
- Čista sadašnja vrijednost
- Relativna neto (čista sadašnja vrijednost
- Interna stopa profitabilnosti
- Prosječna profitabilnost
- Analiza likvidnosti
- Analiza osjetljivosti

### 10.1. Razdoblje povrata

Razdoblje povrata uložena kapitala označava vrijeme tijekom kojega se iz čistih primitaka ekonomskog tijeka povrati ukupno uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata. Iz Tablice 16. je prikazano da se u projektu uloženi novac vraća u trećoj godini eksploatacije projekta, jer se baš u toj godini pojavljuje pozitivan predznak u koloni nepokrivenih investicija. Što je vrijeme povrata kraće to je projekt prihvatljiviji i obratno.

Tablica 16: Razdoblje povrata

Godine projekta	Ukupna ulaganja		Čisti primici ekonomskog tijeka		Nepokrivena investicija
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
0.	598.279,02	598.279,02	-	-	-598.279,02
1.	-	598.279,02	173.727,76	173.727,76	-424.551,26
2.	-	598.279,02	327.543,99	501.271,75	-97.007,27
3.	-	598.279,02	386.824,16	888.095,91	289.816,89
4.	-	598.279,02	464.510,19	1.352.606,11	754.327,09
5.	-	-	979.999,59	2.332.605,70	1.734.326,68

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujna, 2019.



## Stopa prinosa

Stopa prinosa je statički pokazatelj profitne učinkovitosti poduzetničkog projekta. Ona pokazuje iznos čiste dobiti iz reprezentativne godine eksploatacije projekta, po svakoj jedinici uložena kapitala. Stopu prinosa se može (SP) izračunati tako da kvocijent čiste dobiti (D) iz promatranih godina i ukupnih ulaganja ( $I_o$ ) pomnoži sa 100:

$$SP = \frac{ND}{I_o} \times 100$$

Prema tome će stopa prinosa za prvu godinu projekta iznositi 19,14%, za drugu 22,13%, za treću 42,20%, za četvrtu 53,28% i na kraju za petu godinu stopa prinosa će iznositi 77,81%. Dakle svaki euro (1 HRK) uloženi u poduzetnički pothvat u prvoj godini eksploatacijskoga razdoblja donositi oko 0,1914 HRK čiste dobiti, u drugoj 0,2213 HRK, u trećoj 0,4220 HRK u četvrtoj 0,5328 HRK, a u petoj će se godini svaki euro (1 HRK) uložena u stalna i obrtna sredstva oplodivati sa oko 0,7781 HRK. I prema ovome pokazatelj profitne učinkovitosti projekt je potpuno prihvatljiv, jer će osiguravati sasvim dobre novčane prinose u svakoj godini svoje redovite eksploatacije.

## Čista sadašnja vrijednost

Metoda čiste sadašnje vrijednosti spada među najreprezentativnije metode ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata. Čistu sadašnju vrijednost dotičnoga projekta izračunati će se na način da čiste primitke ekonomskoga tijeka iz pojedinih godina promatranoga vijeka eksploatacije projekta svede na sadašnju vrijednost pomoću diskontnoga činitelja. Riječ je o metodi koja je obrnuta od metode složenog ukamaćivanja (kamate na kamatu) i ona uzima u obzir troškove koji nastaju za investitora upravo radi ulaganja u navedenu investiciju. Navedeni troškovi se nazivaju "oportunitetni" troškovi. Čistu sadašnju vrijednost konkretnoga projekta izračunali će se pomoću slijedećega obrasca:

$$SV = \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{\left[1 + \frac{p}{100}\right]^t} - I_o$$

gdje su:

<b>Sv</b>	Čista sadašnja vrijednost	<b>P</b>	Diskotna stopa
<b>Rt</b>	Čisti primici u godini t	<b>N</b>	Promatrani vijek trajanja projekta
<b>Io</b>	Početno ulaganje	<b>T</b>	Godine vijeka projekta 1,2,3,.....n.

Tablica 17: Obračun čiste sadašnje vrijednosti

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI PRIMICI)	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJI	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.	-598.279,02	0,10	1	-598.279,02
1.	173.727,76	0,10	0,9091	157.934,33
2.	327.543,99	0,10	0,8264	270.697,52
3.	386.824,16	0,10	0,7513	290.626,72
4.	464.510,19	0,10	0,6830	317.266,71
5.	979.999,59	0,10	0,6209	608.502,64
UKUPNA SADAŠNJA VRIJEDNOST PIMITAKA				1.645.027,92
ČISTA SADAŠNJA VRIJEDNOST PROJEKTA				1.046.748,90

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

Relativna neto (čista) sadašnja vrijednost

Relativna čista sadašnja vrijednost je onaj pokazatelj koji se dobije kada se neto sadašnja vrijednost stavi u odnos sa ukupnom vrijednošću ulaganja

$$R_{nsv} = \frac{N_{sv}}{I_o}$$

gdje su:

- $R_{nsv}$  = relativna čista (neto) sadašnja vrijednost;
- $N_{sv}$  = čista (neto) sadašnja vrijednost
- $I_o$  = početno ulaganje.

Relativna čista sadašnja vrijednost iznosi 1,7483 (jer je:  $1.046.027,92 / 598.279,02 = 1,7483$ ) i ona pokazuje da projekt na 100 HRK-a ulaganja ostvaruje 1,7050 HRK-a čiste dobiti uz diskontni faktor 10%.

## 10.2. Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti je ona diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost negativnih čistih primitaka iz ekonomskog tijeka projekta sa sadašnjom vrijednošću pozitivnih čistih primitaka, odnosno to je ona diskontna stopa kod koje je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli ( $n=0$ ). Interna stopa profitabilnosti može se interpretirati i kao prosječna godišnja stopa prinosa investicije. U jednadžbi je "r" nepoznanica koju treba izračunati. U nedostatku izravne metode za rješavanje jednadžbi višeg stupnja primjenjuje se metoda sukcesivne aproksimacije. Postupak se svodi na traženje one diskontne stope koja izjednačava lijevu i desnu stranu jednadžbe.

gdje su:

ISP = interna stopa profitabilnosti;

$P_{n-1}$  = stopa koja daje najnižu pozitivnu čistu sadašnju vrijednost;

$R_{n-1}$  = najniža pozitivna čista sadašnja vrijednost;

$R_n$  = prva negativna čista sadašnja vrijednost;

$p_i$  = interval uporabljenih diskontnih stopa.

Tablica 18: Interna stopa profitabilnosti

POKUŠAJ	DISKONTNA STOPA(%)	NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST
I	45%	22.793,36
II	48%	62.179,06
II	48%	-598.279,02

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

$$ISP = p_{n-1} + \frac{R_{n-1}}{R_{n-1} + R_n} \cdot p_i$$

$$ISP = 45 + \frac{22.793,36}{22.793,36 + 62.179,06} \cdot 3 = 45,26$$

Interna stopa profitabilnosti projekta iznosi 45,26%, što potvrđuje opravdanost ulaganja, jer je ista višestruko veća od pretpostavljene kamatne stope od 10%

### 10.3. Prosječna profitabilnost

Pokazatelj prosječne profitabilnosti osobito je zanimljiv zbog činjenice što u promatranim godinama eksploatacije projekta nema, tzv. reprezentativne godine, pa će se stopu prinosa računati pojedinačno za sve promatrane godine. Prosječna profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženog kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primitcima njegova ekonomskog tijeka.

$$PP = \left( \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{n} \right) \div I_o, \text{ gdje su}$$

PP      => prosječna profitabilnost

$R_t$       => čisti primitci iz godine t

$I_o$       => početno ulaganje

N      => promatrane godine vijeka projekta

$$PP = (173.727,76 + 327.543,99 + 386.824,16 + 464.510,19 + 979.999,59)$$

$$PP = 2.332.605,70 : 5 / 598\,279,02 =$$

$$PP = 0,7$$

U primjeru prosječna profitabilnost bila bi 0,7 ili 70% što znači da bi ukupna ulaganja u stalna i tajna obrtna sredstva tijekom svake od promatranih godina eksploatacije projekta donosila, odnosno prosječno se oplodivala po 70% čistih primitaka ekonomskog tijeka. Ukupno ulaganje kapitala u dotični projekt tijekom promatranog aktivizacijskog razdoblja se prosječno godišnje vraća iz čistih primitaka ekonomskog tijeka po stopi od 70%.

#### 10.4. Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti sastoji se od penalizacije (opterećivanja) projekta različitim negativnim situacijama koje se mogu pojaviti tijekom njegova vijeka. U analizi likvidnosti penalizirati ćemo četiri rizične pretpostavke i to:

- Prva pretpostavka: Precijeniti ćemo prihode od izgradnje objekta za 3,00%
- Druga pretpostavka: Precijeniti ćemo prihode od renoviranja 2,00%
- Treća pretpostavka: Podcijeniti ćemo troškove za usluge održavanja na 2,50%
- Četvrta pretpostavka: Podcijenili smo troškove plaća za 2,00%

Osim toga uz penalizaciju Projekcije dobiti – gubitka izračunati ćemo i pokazatelje razdoblja povrata čiste sadašnje vrijednosti i interne stope profitabilnosti za novu situaciju nakon penalizacije.

Kao što se iz tablice 13. vidi, uz navedene četiri pretpostavke prvotna bi Projekcija dobiti – gubitka izgledala nešto drukčije. Slovo **A** uz pojedine stavke u tablici znači prvotno stanje, a slovo **B** predoduje veličine pojedinih stavki nakon opterećenja. Iako smo prvotnu Projekciju dobiti – gubitka kumulativno i kontinuirano opterećivali sa sve četiri rizične pretpostavke, projekt pokazuje visok stupanj otpornosti spram eventualne pojave negativnih utjecaja većeg broja kritičnih parametara.

Tablica 19: Penalizirana projekcija dobiti - gubitka (senzitivna analiza) (u HRK)

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna, čista i zadrž.dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I. A	Ukupni prihodi	-	487.225,33	560.309,13	644.355,50	741.008,82	852.160,14	3.285.058,92
-A1	(manje) Prva pretpostavka	-	2.323,48	3.178,56	3.316,59	3.661,05	3.960,42	16.440,10
-A2	(manje) Druga pretpostavka	-	1.548,99	1.306,50	1.659,64	1.799,64	1.855,12	8.169,89
I. B	Ukupni prihodi (IA - A1 - A2)	-	483.352,87	555.824,07	639.379,27	735.548,13	846.344,60	3.260.448,94
II.A	Ukupni rashodi A	-	296.463,55	234.599,42	250.466,10	258.009,15	259.123,73	1.298.661,95
+B1	(više) Treća pretpostavka	-	225,00	626,63	663,25	756,25	812,58	3.083,70
+B2	(više) Četvrta pretpostavka	-	1.530,00	770,00	770,00	770,00	770,00	4.610,00
II.B	Ukupni rashodi B (IIA+B1+B2)	-	298.218,55	235.996,05	251.899,35	259.535,40	260.706,31	1.306.355,65
III. A	Ukupna dobit (IA - IIA)	-	190.761,78	325.709,71	393.889,40	482.999,67	593.036,41	1.986.396,97
III.B	Ukupna dobit (IB - IIB)	-	185.134,32	319.828,03	387.479,92	476.012,73	585.638,30	1.954.093,29
-P1	Porez na ukupnu dobit (12%) A	-	22.891,41	39.085,17	47.266,73	57.959,96	71.164,37	238.367,64
-P2	Porez na ukupnu dobit (12%) B	-	22.216,12	38.379,36	46.497,59	57.121,53	70.276,60	234.491,19
IV.A	Čista dobit (IIIA-P1)	-	167.870,37	286.624,54	346.622,67	425.039,71	521.872,04	1.748.029,33
IV.B	Čista dobit (IIIB-P2.)	-	162.918,20	281.448,66	340.982,33	418.891,20	515.361,70	1.719.602,09

Izvor: Samostalna izrada autorice, rujan, 2019.

## 11. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo predstavlja temelj gospodarskog rasta i razvoja svake zemlje pa tako i Republike Hrvatske. Poduzetništvo je staro koliko i ljudsko društvo i kao takvo postoje različite definicije poduzetništva. Navesti ću jednu od Josepha Schumpetera koji je ujedno i otac poduzetništva, a definira poduzetništvo, kao stvaranje inovacija, što je osnova za gospodarski razvoj. Također postoje mnoge poduzetničke karakteristike kao što su spremnost na rizik, kreativnost, inovativnost, odgovornost, sposobnost da brzo uoči pojave, mogućnosti. Optimalan odnos karakteristika svakog poduzetnika čine ga jedinstvenim. Tako su neki kreativniji, neki uporniji, neki obrazovaniji, ali zajedničko im je to da im upravo taj i takav odnos daje jedinstvenost koja se u konačnici prepoznaje i finalizira na tržištu.

Kroz detaljno upoznavanje s tematikom završnog rada utvrđeno je kako uspješni poduzetnički projekt zahtjeva mnogo vremena, truda, razmišljanja, organizacije i rizika. Poduzetnik i poduzetnički tim ključni su za uspjeh poduzetničkog pothvata. Dobar poduzetnik lakše će doći do potrebnih izvora prihoda, brže uočiti poslovnu priliku te stvoriti uspješan poduzetnički tim koji će mu omogućiti stvaranje poslovnih pothvata. U krajnju ruku, novac se i daje poduzetniku, a ne ideji tj osobi koja stoji iza prilike i koja će tu priliku realizirati u poduzetnički pothvat.

Na temelju svoje svog znanja te možda prijašnjeg iskustva i vještina neki će poduzetnici biti bolji i uspješniji od drugih. Poduzetnik ili nositelj poduzetničkog projekta ima ključnu ulogu, što podrazumijeva psihofizičku spremnost i temeljito poznavanje tržišta i spremnost za preuzimanje rizika. Pored navedenog, potrebno je istražiti konkurente maksimalno i svaki njihov nedostatak pretvoriti u svoju prednost. Vještina uspješnog poduzetnika i leži u tome da ima nešto što netko drugi na tržištu nema i samim time privuče pozornost potrošača na sebe. Poduzetnicima danas uvelike pojednostavljuje poslovanje bespovratnim sredstvima, pogotovo ako se radi o početnicima. Svakako, uz sve navedeno potrebno je voditi računa i o propisanim pravilima. Kombinacija znanja i iskustva, usavršavaju se poduzetnički projekti.

Naime, manjak financijskih sredstava je jedna od ključnih prepreka za osnivanje poduzeća, odnosno za ulazak u poduzetnički pothvat. Poduzetnici se najčešće financiraju iz tuđih izvora poput kredita, ali danas su česti i suvremeni izvori financiranja poput različitih potpora i poticaja od strane države, državnih institucija i Europske unije. Te se potpore odnose na bespovratna sredstva, na subvencioniranje kredita i kamatne stope te na mikrokreditiranje, što predstavlja odobravanje kredita s niskom kamatnom stopom.



Na kraju završnog rada može se zaključiti kako u Republici Hrvatskoj postoji niz poticaja i potpora za pokretanje poduzetničke aktivnosti jer se time može povećati zaposlenost, ali i tržišna konkurentnost cjelokupnog gospodarstva. Iz ekonomsko financijske analize projekta restorana za djecu, dobiven je financijski izvještaj iz kojega se može zaključiti da je isplativo ulagati u konkretan projekt. Projekt se po kriteriju razdoblja ulaganja smatra isplativim jer je razdoblje povrata kraće od vijeka projekta. Projekt je pozitivan po svim metodama i ocijenjen kao ekonomski isplativ.

## 12. LITERATURA

1. Ana Udovičić, Analiza rizika upravljanja poduzećem, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, dostupno na :  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=175103&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=175103&show=clanak)
2. Bendeković J. i koautori(2007)Priprema i ocijena investicijskih projekata  
Zagreb,FOIP 1974. d.o.o.
3. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) Poduzetništvo - Veleučilište u Slavonskom Brodu:  
Slavonski Brod
4. Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split
5. Buble, M., Kružić, D. (2006) Poduzetništvo:realnost sadašnjosti i izazov budućnosti,  
RriF plus d.o.o. Zagreb
6. Buntak K., Droždek I., Kovačić R.; Materijalna motivacija u funkciji upravljanja  
ljudskim potencijalima
7. Cingula M, (2001) Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborate RriF Plus,  
Zagreb
8. Deci E.; Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity; Journal of  
Personality and Social Psychology
9. Drucker, P.F. (1967): *The effective executive*, New York: Harper&Row
10. Godina izazova za Hrvatsku i korištenje EU fondova, preuzeto sa:  
<https://www.mirakul.hr/bizdirekt/godina-izazova-za-hrvatsku-i-koristenje-eu-sredstava/#>
11. Harlow, Levels of Entrepreneurial responsibility Wickham,P.A., Strategic  
Entrepreneurship, FT Prentice Hall,, 2006
12. Joseph A Schumpeter; Entrepreneurship as Innovation; University of Illinois at  
Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research  
Reference in Entrepreneurship
13. Kolaković, M. (2006) Poduzetništvo u ekonomiji znanja. Zagreb: Sinergija
14. Levels of Entrepreneurial responsibility Wickham,P.A., Strategic Entrepreneurship,  
FT Prentice Hall,Harlow
15. M. Smoljić: Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije
16. N. Kuvačić, 1998. – Počela poduzetništva & test poduzetničke sklonosti, Beretin,Split
17. N.Kuvačić, 2002. – Poduzetnička biblija, Beretin

18. Ocjena investicijskih projekata, dostupan na :<http://www.poslovni.hr/leksikon/ocjena-investicijskih-projekata-1456>
19. Peter F. Drucker; Innovation and Entrepreneurship; Practice and Principles
20. Radni materijali Sveučilišta u Splitu preuzeti sa :  
<https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=543>
21. Schumpeter J.A. (1975) "Povijest ekonomske analize", Informator, Zagreb, prvi svezak
22. Sikavica, P.: Poduzeće, poduzetništvo, poduzetnik, Računovodstvo i financije, Zagreb, 1992.
23. Sikavica, Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb 1999.
24. Škrtić, M. (2006.), Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb.
25. The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process; Lois Peters, Mark Rice, Malavika Sundararajan; Journal of Technology Transfer (2004)
26. Tkalec Z.: *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje „Nikola Šubić Zrinski“
27. Važnost investicijske studije kod donošenja odluke o ulaganju, dostupno na :  
<https://caetus.eu/vaznost-investicijske-studije-kod-donosjenja-odluke-o-ulaganju/>
28. Više o standardu ISO 10006:2003 - Quality management systems -- Guidelines for quality management in projects na: <https://www.iso.org/standard/36643.html>
29. Web stranica:  
[http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/e1/e1e46179c9134be6746c789a0e3afd56.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/e1/e1e46179c9134be6746c789a0e3afd56.pdf)
30. Web stranica:  
[http://www.poslovni.hr/media/article\\_upload/files/e1/e1e46179c9134be6746c789a0e3afd56.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/e1/e1e46179c9134be6746c789a0e3afd56.pdf)

## **POPIS SLIKA**

Slika br. 1. Razine odgovornosti	14
Slika br. 2. Razine planiranja	23
Slika br. 3. Iznos objavljenih natječaja po operativnim programa 2014. – 2020.	27

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Podatci o investitoru	32
Tablica 2. Porterov model konkuretnosti	33
Tablica 3. Rangiranje u odnosu na konkurente	34
Tablica 4. Swot analiza	35
Tablica 5. Tablični prikaz terminskog plana aktivizacijskog razdoblja	38
Tablica 6. Projekcija ukupno potrebitih zaposlenika	40
Tablica 7. Projekcija ulaganja u stalna i obrtna sredstva	41
Tablica 8. Projekcija izvora sredstava i kapitala	43
Tablica 9. Projekcija otplate zajma	45
Tablica 10. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta	46
Tablica 11. Projekcija prihoda	47
Tablica 12. Projekcija rashoda	47
Tablica 13. Projekcija dobiti – gubitka	48
Tablica 14. Projekcija ekonomskih tokova	49
Tablica 15. Projekcija financijskih tokova	49
Tablica 16. Razdoblje povrata	50
Tablica 17. Obračun čiste sadašnje vrijednosti	53
Tablica 18. Interna stopa profitabilnosti	55
Tablica 19. Penalizirana projekcija dobiti – gubitka	58